



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



VZTAH SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURY V HOTELNICTVÍ

Disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V119 – Organizace a řízení podniků
Autor práce: **Ing. Martina Beránek**
Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.





RELATIONSHIP OF EDUCATION SYSTEM AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN HOSPITALITY

Dissertation

Study programme: P6208 – Economics and Management
Study branch: 6208V119 – Organisation and Business Management
Author: **Ing. Martina Beránek**
Supervisor: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.



Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Disertační práce je zaměřena na vybranou součást služeb cestovního ruchu, a to na obor hotelnictví. Zabývá se analýzou interakce mezi vybranými faktory vnitřního prostředí podniku vztahujícími se k řízení lidských zdrojů a organizační kultuře na jedné straně a výsledky podniku na straně druhé. Oblast řízení lidských zdrojů představují faktory systém vzdělávání v podniku a preference požadované úrovně vzdělání vyplývající z analýzy pracovního místa, oblast organizační kultury je specifikována jejím typem.

Práce zahrnuje dva výzkumné problémy, kdy první z nich je deskriptivní a druhý relační. V prvním případě je prostřednictvím metody dotazování technikou dotazníkového šetření a následné analýzy získaných dat vymezena struktura vzdělávacích systémů, diagnostikován typ organizační kultury a identifikován směr preferencí úrovně vzdělání při výběru pracovníků. Součástí je i zjišťování obecných charakteristik a pomocných ukazatelů, které jsou následně použity jako segmentační kritéria při statistickém zpracování.

Relační výzkumný problém je východiskem pro konstrukci teoretického modelu postaveného na předpokladu pozitivního vlivu kombinace vybraných faktorů, a to systému vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typu organizační kultury, na výsledky podniku. Na základě výstupů, které byly statisticky testovány a jsou v souladu se stanoveným předpokladem, jsou vymezeny možnosti dalšího výzkumu a zformulována doporučení pro podniky v oboru hotelnictví zejména ve vztahu k podnikovým systémům vzdělávání, procesu výběru pracovníků a posílení organizační kultury.

Klíčová slova: služby cestovního ruchu, hotelnictví, systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání, typ organizační kultury

JEL klasifikace: L83, M14, M51, M53

Summary

Dissertation focuses on a selected part of tourism services, i.e. hospitality. It analyzes the interaction between selected factors of the internal environment of the company related to human resources management and organizational culture on the one hand and business results on the other. Human resources management is represented by factors training system in the enterprise and preference of desired level of education resulting from the analysis of the job, the area of organizational culture is specified by its type.

The work includes two research problems, the first of which is descriptive and the second relational. In the first case, through the interrogation method by questionnaire survey and subsequent analysis of the data, there is defined the structure of training systems, diagnosed type of organizational culture and identified the direction of preferences when choosing the level of education workers. It also includes a presentation of the general characteristics and ancillary indicators, which are then used as segmentation criteria in statistical processing.

Relational research problem is the starting point for the construction of a theoretical model based on the assumption of positive impact of a combination of selected factors like the training system, preferences of education level and type of organizational culture, on business results. Based on the outcomes, that were statistically tested and that are in accordance with the established assumption, possibilities for further research are identified and recommendations for businesses in the hospitality are formulated, especially in relation to enterprise training systems, staff selection process and strengthening the organizational culture.

Keywords: tourism services, hospitality, training system, preference of education level, type of organizational culture

JEL classification: L83, M14, M51, M53

Annotation

Dissertation konzentriert sich auf einen ausgewählten Teil der touristischen Dienstleistungen, auf die Hotellerie. Es analysiert die Interaktion zwischen ausgewählten Faktoren des inneren Milieus des Unternehmens, Personalmanagement und Organisationskultur auf der einen Seite und die Unternehmensergebnisse auf der anderen Seite zusammen. Personalmanagement-System durch Bildungssysteme und Präferenzen gewünschten Bildungsniveau aus der Analyse der Arbeit ergeben vorgestellt ist und Unternehmenskultur durch seinen Typ vorgestellt ist.

Die Arbeit besteht aus zweien Forschungsprobleme, wenn das erste deskriptive ist und das zweite relationale ist. Im ersten Fall wird durch die Abfragemethode durch Fragebogenerhebung und die anschließende Analyse der Daten die Struktur der Bildungssysteme definiert, der Typ von Unternehmenskultur diagnostiziert und die Richtung der Präferenzen bei der Wahl das Bildungsniveau des Mitarbeiters identifiziert. Es enthält auch eine Darstellung der allgemeinen Eigenschaften und Leistungsindikatoren, die dann als Segmentierungskriterien in die statistische Verarbeitung verwendet.

Relationale Forschungsproblem ist der Ausgangspunkt für die Konstruktion von einem theoretischen Modell basiert auf der Annahme eines positiven Auswirkungen einer Kombination ausgewählter Faktoren, das Bildungssystem, Präferenzen bei dem Bildungsniveau und der Typ der Unternehmenskultur auf das Geschäftsergebnis. Auf der Grundlage der Ergebnisse, die statistisch getestet wurden und sind in Übereinstimmung mit dem festgelegten Zustand, Möglichkeiten für die weitere Forschung definiert sind und Empfehlungen für die Unternehmen in der Hotelbranche formuliert sind, insbesondere in Bezug auf Bildungssysteme, der Auswahlprozess der Mitarbeiter und die Stärkung der Unternehmenskultur.

Stichwort: Tourismusdienstleistungen, Gastgewerbe, Bildungswesen,
Vorzugsbildungsniveau, Typ der Unternehmenskultur

JEL Klassifikation: L83, M14, M51, M53

Obsah

Úvod	12
Cíl práce.....	15
1 Význam lidských zdrojů pro rozvoj podniku.....	17
1.1 Lidé a znalosti	19
1.1.1 Role jedince ve znalostní ekonomice	21
1.1.2 Role lidských zdrojů v podniku.....	23
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	24
1.2.1 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů	26
1.2.2 Personální práce a personální činnosti	28
2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	30
2.1 Význam vzdělávání	32
2.1.1 Funkce a cíle vzdělávání	35
2.1.2 Systém vzdělávání v podniku	36
2.1.3 Vzdělávání v hotelové praxi	39
2.2 Kvalifikace a vzdělání.....	49
2.2.1 Charakteristika pracovního místa	50
2.2.2 Kvalifikační soulad.....	54
3 Organizační kultura	58
3.1 Struktura organizační kultury.....	62
3.1.1 Síla organizační kultury.....	64
3.1.2 Vliv organizační kultury na výkonnost	66
3.2 Typologie organizační kultury	70
3.3 Diagnostika organizační kultury	76
3.3.1 Dotazníková metoda OCAI	77
4 Metodika a metodologie	79
4.1 Metodologie výzkumu	79
4.1.1 Základní metody výzkumu	79
4.1.2 Typologie výzkumu.....	80
4.1.3 Oblast výzkumu.....	81
4.1.4 Výzkumný problém.....	85
4.1.5 Účel výzkumu.....	85
4.1.6 Výzkumné otázky	87
4.1.7 Hypotézy.....	87
4.1.8 Teoretický model.....	89
4.2 Vymezení základního souboru.....	92
4.2.1 Výběrový soubor	94
4.2.2 Předvýzkum.....	95
4.2.3 Zpracování dat	95
5 Analýza empirických dat.....	97
5.1 Obecné ukazatele	97
5.1.1 Geografická poloha	97
5.1.2 Právní forma podniku	98

5.1.3 Zahraniční účast.....	99
5.1.4 Velikost podniku	100
5.2 Výběrové ukazatele	102
5.2.1 Systém řízení jakosti.....	102
5.2.2 Fluktuace	104
5.2.3 Způsob zajištění vzdělávání	106
5.2.4 Systém vzdělávání	109
5.2.5 Preference vzdělání	113
5.2.6 Typ organizační kultury	117
5.3 Výkonnostní ukazatele	121
5.3.1 Vývoj tržeb	122
5.3.2 Vývoj obsazenosti	124
5.3.3 Vývoj produktivity práce.....	125
5.3.4 Vývoj retence.....	126
5.3.5 Vývoj plnění plánu	128
5.3.6 Test vnitřní konzistence.....	129
5.3.7 Ukazatel výkonnosti	130
5.4 Faktorová analýza	131
5.5 Regresní analýza a ověření teoretického modelu.....	135
6 Diskuse, závěry a doporučení	143
6.1 Faktory podnikového prostředí	143
6.2 Teoretický model vztahu mezi systémem vzdělávání, organizační kulturou a výkonností	145
6.3 Přínos práce pro rozvoj teoretického poznání	147
6.4 Přínos práce pro podnikovou praxi	148
6.5 Oblasti pro další výzkum	151
Závěr	153
Soupis bibliografických citací	156
Seznam příloh.....	170
Rejstřík	203

Seznam používaných zkratk

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací ČR
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ČSÚ	Český statistický úřad
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EU	Evropská unie
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
ICT	Informační a komunikační technologie (angl. Information and Communication Technologies)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development)
OR	Obchodní rejstřík
PO	Požární ochrana
WTTC	World Travel & Tourism Council

Seznam tabulek

Tab. 1.1: Vztah mezi pojmy stará a nová ekonomika	22
Tab. 1.2: Porovnání informační, znalostní a nové ekonomiky	22
Tab. 3.1: Roviny sociálních institucí	60
Tab. 3.2: Struktura organizační kultury	64
Tab. 3.3: Typologie organizační kultury dle Camerona a Quinna	73
Tab. 3.4: Další přístupy k typologii organizační kultury	74
Tab. 3.5: Dotazník OCAI – oblast: tmelící prvek organizace	78
Tab. 4.1: Schéma kvantitativního výzkumu	81
Tab. 4.2: Hromadná ubytovací zařízení kategorie hotel dle jednotlivých krajů	93
Tab. 4.3: Počet jednotek výběrového souboru dle krajů	94
Tab. 5.1: Geografická poloha	98
Tab. 5.2: Právní forma podniku	99
Tab. 5.3: Zahraniční účast	100
Tab. 5.4: Velikost podniků	101
Tab. 5.5: Systém řízení jakosti	103
Tab. 5.6: Míra fluktuace	105
Tab. 5.7: Způsob zajištění vzdělávání	107
Tab. 5.8: Systém vzdělávání	110
Tab. 5.9: Preference vzdělání	114
Tab. 5.10: Struktura organizační kultury	118
Tab. 5.11: Pořadí zastoupení typu organizační kultury	119
Tab. 5.12: Ověření vedlejších hypotéz	121
Tab. 5.13: Statistika vývoje tržeb	123
Tab. 5.14: Statistika vývoje obsazenosti	124
Tab. 5.15: Statistika vývoje produktivity práce	125
Tab. 5.16: Statistika vývoje retence	127
Tab. 5.17: Statistika vývoje plnění plánu	128
Tab. 5.18: Test vnitřní konzistence	129
Tab. 5.19: Výkonnost	130
Tab. 5.20: Statistika výkonnosti	130
Tab. 5.21: Výchozí korelační matice	132
Tab. 5.22: Variance vysvětlené nalezenými faktory	132
Tab. 5.23: Konečné faktory po rotaci	133
Tab. 5.24: Názvy konečných faktorů	134
Tab. 5.25: Regresní koeficienty	136
Tab. 5.26: Analýza rozptylu	136
Tab. 6.1: Sumarizace ověření a vyhodnocení hypotéz	146

Seznam obrázků

Obr. 1.1: Vnitřní činitele podniku	18
Obr. 1.2: Schéma řízení lidských zdrojů	28
Obr. 2.1: Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním	31
Obr. 2.2: Schéma systematického vzdělávání v podniku	38
Obr. 2.3: Kvalifikační profil pracovního místa	50
Obr. 3.1: Úrovně kultury	59
Obr. 3.2: Scheinův model struktury organizační kultury	63
Obr. 3.3: Klasifikace dotazníkových metod	76
Obr. 4.1: Struktura výzkumné práce	82
Obr. 4.2: Schéma teoretického modelu	90
Obr. 5.1: Relativní a absolutní četnost geografické polohy	98
Obr. 5.2: Relativní a absolutní četnost právní formy podniku	99
Obr. 5.3: Relativní a absolutní četnost zahraniční účasti	100
Obr. 5.4: Relativní a absolutní četnost velikosti podniků	102
Obr. 5.5: Relativní a absolutní četnost systému řízení jakosti	103
Obr. 5.6: Absolutní četnost míry fluktuace	105
Obr. 5.7: Relativní a absolutní četnost způsobu zajištění vzdělávání	107
Obr. 5.8: Relativní a absolutní četnost systému vzdělávání	110
Obr. 5.9: Relativní a absolutní četnost preference vzdělání	114
Obr. 5.10: Absolutní četnost struktury organizační kultury	118
Obr. 5.11: Relativní četnost struktury organizační kultury	118
Obr. 5.12: Histogram četností vývoje tržeb	123
Obr. 5.13: Histogram četností vývoje obsazenosti	124
Obr. 5.14: Histogram četností vývoje produktivity práce	126
Obr. 5.15: Histogram četností vývoje retence	127
Obr. 5.16: Histogram četností vývoje plnění plánu	128
Obr. 5.17: Teoretický model s regresními koeficienty	136
Obr. 5.18: Modifikovaný teoretický model	138
Obr. 5.19: Modifikovaný teoretický model s výsledky	142

Úvod

Současné prostředí služeb v ČR, hotelnictví nevyjímaje, lze považovat za vysoce konkurenční. Technologie, postupy jsou dnes již dostupné komukoliv, a tak se do popředí dostává nově definovaný kapitál, a to kapitál lidský. Tedy člověk, veškeré jeho znalosti, dovednosti a schopnosti, jejichž vzájemnou kombinaci a efektivní použití v rámci pracovního týmu zužitkuje pro dosažení co nejvyšší kvality poskytovaných služeb. Jedním z dominantních zdrojů znalostí je vzdělávání jak institucionální, tak i vzdělávání v průběhu profesního života, které je nezbytné, neboť vzhledem k turbulentnosti změn nelze předpokládat, že jedinec vydrží se znalostmi získanými ve škole po celou dobu své profesní kariéry. To vede úspěšné podniky k zavádění systému vzdělávání a také ke snaze obsazovat pracovní pozice jedinci, kteří odpovídají svým profilem požadavkům vyplývajícím z analýzy daného pracovního místa. Existuje však významná část podniků, které nepovažují investici do vzdělávání svých pracovníků za dostatečně důležitou (např. Bartoňková, 2010; Torrington et al., 2005; Woods, 2006; Buick a Muthu, 1997; Barron, 2008; Scott a Revis, 2008; Mullins, 2001). Dalším častým jevem v oboru je obsazování pracovních pozic jedinci s nižší úrovní vzdělání, než která odpovídá požadavkům vyplývajícím z podstaty a charakteru dané práce, s dominantním cílem snížit mzdové, resp. osobní náklady (např. Lashley, 2009; Gúčík et al., 2010; Pfundtnerová, 2013; Žufan, 2014).

Výkon jedince je dán nejen jeho znalostmi a dovednostmi, ale také prostředím, ve kterém pracovní i vzdělávací proces probíhá. Jedním z faktorů, které toto prostředí ovlivňují, je kultura podniku. Obdobně jako v případě vzdělávání mnohé podniky nevěnují této problematice patřičnou pozornost (Jakubíková, 2014), přestože výzkumy potvrzují vliv kultury na výkonnost podniku (např. Huczynski a Buchanan, 2007; Lukášová, 2010; Bondigas, 2014; Tuclea et al., 2008; Hanová a Verma, 2012). Kromě výše uvedených skutečností je významným důvodem k výběru tématu nárůst poptávky po domácím cestovním ruchu a s tím spojené nároky a očekávání tuzemských zákazníků, což vede k tlaku na kvalitu poskytovaných služeb a determinuje do značné míry konkurenční postavení. Následujícím důvodem je skutečnost, že z hlediska výzkumné činnosti v oboru hotelnictví v ČR je patrný deficit, na rozdíl od aktivit probíhajících v zahraničí, kde je potenciál oboru v souvislosti s výzkumem využit mnohem více. V neposlední řadě u zahraničních návštěvníků se lze nezdědka setkat

s názorem, že kvalita ubytovacích a stravovacích služeb stále pokulhává za úroveň obvyklou ve vyspělém světě (Beránek et al., 2013). Výstupy práce napomáhají ke zpřesnění charakteristiky oboru hotelnictví ve vztahu ke zkoumaným oblastem a přispívají k hlubšímu pochopení významu investice do lidských zdrojů.

Vybrané problematiky jsou samy o sobě velmi široké a je třeba je pro účely výzkumu zúžit. Oblast vzdělávání je vymezena šetřením vzdělávacích systémů, v případě výběru a obsazování pracovních míst je pozornost soustředěna na preferenci odpovídající úrovni vzdělání a konečně v souvislosti s organizační kulturou je diagnostikován její typ. Následně jsou zkoumány vzájemné interakce a hledá se souvislost těchto tří faktorů vnitřního prostředí podniku a jeho výkonnosti, což je podkladem pro deduktivní vymezení teoretického modelu, který zcela abstrahuje od vlivů vnějšího okolí. Nezahrnutí vnějších vlivů a sledování relace pouze mezi určeným počtem vnitřních faktorů je nutné vnímat jako omezení navrženého teoretického modelu. Přes tato omezení je model postaven na poznatcích podložených studiem odborné literatury a závěry uskutečněných výzkumů. Metodika zpracování je opřena o pozitivistický přístup, určené výzkumné problémy a definované hypotézy. Kromě logických výzkumných metod, zejména dedukce, indukce, analýzy, syntézy, a empirických metod, a to metody dotazování, jsou využity statistické metody jednorozměrné i vícerozměrné, jejichž volba vychází ze studia problematiky a které jsou využívány při řešení výzkumných problémů obdobného typu.

Cílem práce je ověřit existenci vzájemné interakce mezi systémem vzdělávání, preferencí úrovně vzdělání, typem organizační kultury a výkonností podniků, identifikovat charakter této interakce a navrhnout doporučení pro podniky v oboru hotelnictví na základě výsledků zjištěných v předmětných oblastech.

Za účelem naplnění cíle je práce rozdělena do šesti kapitol. První tři jsou zaměřeny na přehled literatury. V rámci literární rešerše je provedeno studium odborných publikací zaměřených zejména na problematiku řízení lidských zdrojů, management a organizační kulturu. Jedná se o tuzemské a zahraniční monografie, odborné statě a publikace věnované prezentaci výsledků výzkumů ve vybraných oblastech, své zastoupení mají i elektronické dokumenty. V souvislosti se studiem dosavadního stavu vybrané problematiky je třeba zmínit existenci nízkého počtu domácích titulů a příspěvků vztahujících se k výzkumu hotelnictví. Významné české odborné časopisy, např. *E+M*

Ekonomie a Management, *Politická ekonomie* a další, obsahují zveřejněné výsledky výzkumu vztažené k cestovnímu ruchu jako celku. V prostředí zahraničních publikací lze nalézt výsledky výzkumů z oblasti hotelnictví snáze, avšak i zde je výběr limitovaný. Přes tato omezení jsou poznatky získané v rámci literární rešerše podkladem pro konstrukci teoretického modelu a pro výstavbu praktické části práce jsou významné. V této souvislosti může být práce malým příspěvkem k vnímání hotelnictví jako oboru s dostatečným potenciálem pro další výzkum. Čtvrtá kapitola představuje metodiku a zvolené metody. Poté následuje charakteristika oboru hotelnictví, způsob vymezení základního souboru, určení souboru výběrového, způsob sběru dat a jejich zpracování. Pátá kapitola je věnována prezentaci výsledků, jež jsou uspořádány do pěti oblastí. První se zabývá charakteristikou obecných ukazatelů. V rámci druhé oblasti jsou zpracovány výběrové ukazatele, a to především systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury, výsledky jsou podrobeny statistickému testování, které je současně podkladem pro práci s vedlejšími hypotézami. Následuje prezentace výkonových ukazatelů a v posledních dvou oblastech je pozornost soustředěna na relační výzkumné problémy, pro jejichž řešení je zvolena jednak faktorová analýza, jednak vícenásobný regresní model, a to v souvislosti s představeným teoretickým modelem a hlavní hypotézou. Na počátku šesté kapitoly jsou shrnuty a okomentovány výsledky, kdy je představena charakteristika vybraných faktorů vnitřního prostředí podniku a vymezen soulad či nesoulad předpokladů a zjištěné reality. Následně jsou prezentovány nově identifikované vlivové faktory, které byly detekovány prostřednictvím faktorové analýzy. Poté je představeno zpracování teoretického modelu. Uvedené výsledky jsou podkladem pro vymezení přínosů práce pro rozvoj teoretického poznání a podnikové praxe v oboru hotelnictví. Část je završena definováním oblastí dalšího možného výzkumu.

Cíl práce

Vlastnímu stanovení cílů práce předchází definování výzkumné oblasti, výzkumných problémů a formulace výzkumných otázek.

Oblast výzkumu:

- sektor služeb
- obor hotelnictví
- oblast řízení lidských zdrojů
 - segment vzdělávání
 - segment výběr pracovníků
- oblast organizační kultury
 - segment typ organizační kultury

Výzkumné problémy a výzkumné otázky:

1. Deskriptivní výzkumný problém a výzkumné otázky

Jaká je struktura vzdělávacích systémů v podnicích oboru hotelnictví?

Jaký podíl podniků z oboru hotelnictví preferuje úroveň vzdělání odpovídající požadavkům kladeným na pracovní místo?

V jakém poměru jsou zastoupeny jednotlivé typy organizační kultury?

2. Relační výzkumný problém a výzkumné otázky

V jaké vzájemné interakci jsou v podnicích v oboru hotelnictví systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání při výběru pracovníků, typ organizační kultury a výkonnost podniku?

Které další faktory ovlivňují vybrané ukazatele vnitřního prostředí podniku a jak?

Hlavní cíl práce:

C 1: Zjistit, zda existuje vzájemná interakce mezi systémem vzdělávání, preferencí úrovně vzdělání, typem organizační kultury a výkonností podniků, identifikovat, jaký má tato interakce charakter, a na základě výsledků doporučit řešení v předmětných oblastech.

Dílčí cíle:

C 1.1: Zjistit, jaká je struktura vzdělávacích systémů podniků.

C 1.2: Zjistit, zda při umisťování pracovníků na funkční pracovní místa je v souladu preference vzdělanostní úrovně s úrovní vzdělání odpovídající charakteru dané práce a identifikovat příčinu případného nesouladu.

C 1.3: Diagnostikovat typ organizační kultury.

C 1.4: Identifikovat případné další faktory ovlivňující vnitřní prostředí podniku.

Hlavní hypotéza:

H 1: Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku.

Vedlejší hypotézy:

H 1.1: Menší podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky větší.

H 1.2: Podniky se zahraniční účastí mají větší podíl systematického vzdělávání než podniky domácí.

H 1.3: Větší podniky preferují odpovídající vzdělanostní úroveň více než podniky menší.

H 1.4: Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí.

H 1.5: Menší podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než podniky větší.

H 1.6: Menší podniky mají méně zastoupení adhokratickou kulturu než podniky větší.

H 1.7: Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhokratickou kulturu než podniky domácí.

Východiska pro formulaci výzkumných otázek, cílů a hypotéz jsou uvedena v kapitolách 4.1.3 až 4.1.8.

1 Význam lidských zdrojů pro rozvoj podniku

Existuje množství faktorů vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku, jejichž vzájemná kombinace a interakce má vliv na skutečnost, jak se bude podniku dařit, jak bude úspěšný, jakým směrem a pomocí jakých nástrojů se bude rozvíjet a jak bude výkonný. Byť síla vlivu jednotlivých faktorů může mít poměrně široké rozpětí, nelze žádný z nich podcenit a považovat jej za bezvýznamný.

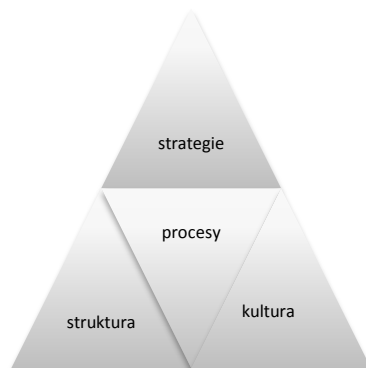
Takový náhled stojí na principech systémového přístupu¹ k podniku a jeho fungování. Je-li podnik vnímán jako systém se svou vnitřní strukturou, hierarchií a okolím, který je tvořen jednotlivými prvky a vazbami mezi nimi, pak nelze opomenout, že změna jednoho prvku má vliv na jiné prvky i na systém jako celek. Bureš (2011, s. 26) uvádí, že „v důsledku strukturnosti a hierarchičnosti prvků dochází k řetězení následků. Změna jednoho prvku se nemusí projevit jen na úrovni daného systému, ale jistě ovlivní i prvky na nižší úrovni a může ovlivnit i systém hierarchicky vyšší.“ Obdobným způsobem charakterizuje vlastnosti systému Tóth (2008, s. 15), když konstatuje, že „změna kteréhokoliv prvku má vliv na všechny prvky a vede ke změně celého systému“. Z výše uvedeného lze usuzovat, že změna kteréhokoliv faktoru spolupodílejícího se na rozvoji podniku má vliv jednak na podnik jako celek, jednak na kterýkoliv jiný faktor.

Vnější okolí podniku, které by mělo být kontinuálně monitorováno a analyzováno, je východiskem pro architekturu vnitřního prostředí. Dle Vebera et al. (2009, s. 662) patří mezi rozhodující vnitřní činitele strategie, struktura a kultura. Strategie podniku určuje cesty a způsoby dosažení strategických cílů, struktura působí jako determinant schopnosti plně zhodnotit, využívat a vzájemně provázat veškeré disponibilní zdroje. Organizační kultura² pak může být základnou pro formování lidských zdrojů, zejména v oblastech, jako je přístup k zákazníkům, míra motivace, loajalita, vůle a touha učit se novým věcem. Obdobné schéma využívá i Hroník (2007, s. 15), který výše uvedené

¹ Podle Tótha (2008, s. 17) se „systémovým přístupem myslí účelový způsob myšlení či řešení problémů (jednání), přičemž jsou zkoumané jevy a procesy chápány komplexně (celistvě) v jejich vnitřních a vnějších souvislostech“. V odborné literatuře je možné se v této souvislosti setkat také s pojmem systémové myšlení, které definuje Bureš (2011, s. 18) jako „disciplínu, která nám pomáhá, aby naše mentální modely byly s realitou lépe sladěné a přesnější“. Za účelem určitého zjednodušení práce je možné považovat význam obou pojmů za totožný. Naopak Janíček, Marek et al. (2013, s. 20) vymezují systémový přístup jako východisko pro systémové myšlení.

² Na rozdíl od možnosti koupit si budovy, zařízení a vybavení nutné k provozu je téměř nemožné pořídit si organizační kulturu. Protože má však kultura významný vliv na vystupování a chování zaměstnanců, což vede v důsledku ke kvalitě vztahu se zákazníky, je třeba vnímat její význam v souvislosti s prosperitou podniku.

činitele označil za organizační triádu. Zároveň dává tzv. triádu do souvislosti s oblastí vzdělávání a rozvoje pracovníků, když poukazuje na nezbytnost jejich vzájemného souladu, byť ve vertikálním směru³.



Zdroj: vlastní zpracování dle Veber et al. (2009, s. 663)

Obr. 1.1: Vnitřní činitele podniku

Vztahu organizační kultury a výkonnosti se věnuje také Lukášová (2010). Zmiňuje historii zkoumání souvislosti mezi kulturou a výkonností. Pollak (2003, s. 13) považuje za atribut dobře fungujícího podniku – kromě odpovídající hodnoty finančních ukazatelů, optimálních vztahů se *stakeholdery*⁴, schopnosti uspokojovat požadavky zákazníků prostřednictvím celkové úrovně svých produktů a vytvořit si množinu stálých zákazníků – také přítomnost kvalifikovaných zaměstnanců, kteří se soustavně vzdělávají. Souček (2005, s. 107) upozorňuje na skutečnost, že není často přikládán dostatečný význam vlivu nehmotných aktiv na výkonnost podniku. Mezi ně řadí odbornost, inteligenci, agilnost, mobilitu, osobní zaujetí, znalosti a další. Zmíněné faktory bezprostředně souvisejí jak s organizační kulturou, tak se vzděláváním. Obdobně deklarují Synek et al. (2002, s. 221) nutnost neustálého formování pracovních schopností zaměstnance, kdy soustavné vzdělávání vnímají jako nutnou reakci podniků na neustále se měnící nároky. To zcela koresponduje s tvrzením Koubka (2004, s. 237), že „požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat... Vzdělávání a formování pracovních

³ Vertikální směr je odvozen od hierarchické nadřazenosti organizační triády vůči podnikovému systému vzdělávání a rozvoje.

⁴ Skupina zainteresovaných subjektů, mezi které patří zákazníci, zaměstnanci, státní i municipální instituce, veřejnost, dodavatelé atd. Jedná se o určitý „protiklad“ ke *shareholderům*, což jsou majitelé, resp. zakladatelé podniku.

schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.“ Význam lidských zdrojů ve službách potvrzuje Vašítková (2008, s. 157), když deklaruje, že „největší význam mají zaměstnanci v organizacích, kde se proces poskytování služby vyznačuje vysokým kontaktem se zákazníkem“.

Lidé a znalosti jsou rozhodující hybnou silou a významným prediktorem úspěšnosti podniků. V oboru hotelnictví je úspěch spjat s kvalitou lidského činitele o to více, neboť při poskytování jak ubytovacích, tak stravovacích služeb je zákazník při jejich nákupu a konzumaci v přímém bezprostředním kontaktu s pracovníkem, který je poskytuje. Znalosti vztahující se k otázkám, jak službu poskytnout, jak naplnit zákaznickova očekávání, jak reagovat na měnící se trendy zákaznických preferencí a nákupního chování, implikují proměnlivost, čímž vyvstává nutnost znalosti neustále obnovovat, inovovat a získávat nové. Kapitola je zaměřena na představení souvislostí mezi znalostmi a vzděláváním jakožto součástmi vnitřního prostředí zasazenými do kontextu představovaného organizační kulturou. Vymezuje vztah jedince a znalostí, jeho postavení ve znalostní ekonomice, význam lidských zdrojů pro podnik, jejich řízení a také rámec personální práce.

1.1 Lidé a znalosti

Termíny jako znalost a znalostní ekonomika či znalostní společnost zaznamenávají v poslední dekádě zvyšující se frekvenci užití v rámci mediálního prostoru, který nás obklopuje. Bez ohledu na drobné formulační odlišnosti v definování významu těchto slov mají jedno společné, a to jedinečnou roli člověka jakožto uživatele znalosti na straně jedné a paralelně tvůrce a původce znalosti na straně druhé.

Mládková (2004, s. 6) považuje znalost za surovinu a pracovní nástroj a následně se zabývá významem pojmu znalost. Při tom využívá další pojmy jako data, informace a moudrost, pomocí nichž lze vysvětlit intelektuální potenciál člověka. Data jsou vše, co nás obklopuje a co jsme schopni zachytit prostřednictvím našich smyslů. Jedná se o tok znaků a ne vždy je dokážeme identifikovat. V hierarchii znalostního řetězce jsou pak na druhé úrovni informace. Jde o data zasazená do určitého kontextu, data, jimž jedinec přisuzuje určitý význam. Zde je možné hovořit také o účelnosti. Následujícím stupněm jsou znalosti, které vznikají na základě interakce informací s již nabytými zkušenostmi, dovednostmi, mentálním modelem apod. Konečně na nejvyšší úrovni pak stojí

moudrost jako znalost spojená s určitým postojem a osvícení představující znalost komplexní pravdy.

Častorál (2008, s. 10) kromě definování popisuje i vlastnosti znalostí. Znalosti jsou podkladem rozhodování, tvoří zdroje se specifickými vlastnostmi a mají svou užitnou hodnotu. „Znalost je transformovaná informace do využitelné podoby.“ Bureš (2007, s. 25) přidává definice znalosti a konstrukci znalostního řetězce v podání Tobina, Beckmana, Bělohávk a dalších. Kromě nově zavedeného pojmu expertízy jako nadstavby znalosti nejsou mezi nimi výrazné odlišnosti. V závěru kapitoly vymezuje dle Wiiga specifické vlastnosti znalostí, které je odlišují od ostatních zdrojů podniku:

- nehmotnost a neměřitelnost, pomíjivost,
- znalost jako součást agenta s vůlí,
- znalost není spotřebována v procesu využití a může v procesu využití růst,
- nemožnost koupě⁵,
- nekonkurenčnost v užití⁶.

Výše uvedené pojmy rozšiřují Brožová, Houška et al. (2011, s. 28), kteří rozlišují informaci dle čtyř základních významů:

- sémantický význam (význam slov),
- pragmatický význam (sdělení známého již není ziskem),
- idealizovaný význam (roli hrají momentální city, emoce),
- inženýrský význam (pracuje s otázkou a množinou možností odpovědí na ni, výběrem možností a pravděpodobností).

V oblasti definování znalosti se shodují s výše uvedenými autory na neexistenci jednotné definice. Poukazují na přístup odborných kapacit, který je založen na zkoumání jednoho či dvou hledisek, prostřednictvím nichž je na problematiku nahlíženo. To vyústilo v množství různorodých definic. Collinson a Parcel (2005, s. 24) uvádějí, že „znalosti jsou více než know-how (vědět jak). Zahrnují i vědět proč, vědět co, vědět kdo, vědět kde a vědět kdy.“ Brožová, Houška et al. (2011, s. 145) se kromě podstaty znalosti věnují také problematice jejího životního cyklu, který vymezují stranou nabídky a stranou poptávky. Poptávka je zastoupena studenty, manažery,

⁵ Ve smyslu standardního procesu nákupu na trhu či burze.

⁶ Jedna znalost může být užita v rámci více procesů paralelně.

výzkumnými pracovníky a obsahuje fáze vysílání, vyhledávání, vyučování a sdílení. Vše je založeno na tzv. znalostním požadavku, tedy schopnosti a vůli učit se. Nabídková strana je zastoupena interní znalostí organizace i znalostmi pocházejícími z externích zdrojů.

Z výše uvedeného stručného vhledu do problematiky znalostí je možné vyvodit, že:

- člověk je nositelem znalosti, jejím tvůrcem i uživatelem,
- vznik znalostí je úzce spjat s oblastí vzdělávání na všech úrovních,
- systém vzdělávání v organizaci má vliv na množství, strukturu a charakter znalostí jejích pracovníků, na proces konverze a schopnost jejich optimálního využití.

1.1.1 Role jedince ve znalostní ekonomice

V souvislosti s pojmem znalostní ekonomika je možné se setkat s jeho modifikacemi, např. informační ekonomika, nová ekonomika, informační či znalostní společnost, informační průmysl, postindustriální společnost a dalšími. Byť se může na první pohled zdát, že se jedná o různé názvy téhož, objasněním rozdílů v terminologii se podrobně zabývá Matula (2011). Ve svém článku se věnuje nejprve vývoji přeměny socioekonomického systému v průběhu posledních pěti dekad. Prvopočátky informačního věku jsou datovány od 60. let 20. století. V té době ekonom F. Machlup definuje nové odvětví, a to informační průmysl. Podniky jsou dle míry a úrovně nasazení informačních a komunikačních technologií děleny na tzv. podniky staré a nové ekonomiky. V 90. letech dochází v mnohých podnicích k posunu ve vnímání důležitosti jednotlivých forem kapitálu⁷, kdy kapitál lidský začíná zaujímat prvenství. Dále se autor dostává také k oblasti terminologie, kde poukazuje na skutečnost, že dochází k určité míře splnutí termínů informační společnost a znalostní společnost. V současnosti pak dominuje termín ekonomika postavená na znalostech (knowledge-based economy). Rozdíly ve významu, jak jsou v článku uvedeny, shrnují tabulky 1.1 a 1.2.

⁷ Veselý (2006) vymezuje různé typy kapitálu, např. fyzický, finanční, sociální, kulturní, intelektuální, lidský a další, kdy ekonomické pojetí ustupuje v některých případech na úkor metafor. To s sebou přináší jak pozitivita v podobě dialogu mezi představiteli různých vědních disciplín, tak negativa spočívající v určitém pojmovém chaosu. Nově vymezené typy kapitálů se od klasického pojetí odlišují některými vlastnostmi. Příkladem může být nesměnitelnost, resp. neprodejnost lidského kapitálu.

Tab. 1.1: Vztah mezi pojmy stará a nová ekonomika

Kritéria	Stará ekonomika	Nová ekonomika
Forma	reálná	virtuální
Oblast působení	tradiční	inovativní (využití ICT, internetu, multimédií)
Strategie	volný výběr oblasti činnosti	nutné omezení na stěžejní kompetence (core business)
Využití kapitálu	vysoké, nároky na lidské zdroje, vysoké fixní náklady	důraz na minimalizaci aktiv
Rentabilita investovaného kapitálu	požadavek na roční zhodnocení kapitálu	zhodnocení může být dosaženo i v delším časovém horizontu
Růstový potenciál	obvyklý v daném oboru	nadprůměrný bez ohledu na obor, dosahovaný inovacemi
Ocenění firmy	substanční a výnosová metoda	výnosová metoda s využitím reálných opcí

Zdroj: vlastní zpracování dle Matula (2011)

Stará ekonomika se od nové v tomto pojetí rozdělení odlišuje především v oblasti formy a strategického zaměření včetně správy aktiv.

Tab. 1.2: Porovnání informační, znalostní a nové ekonomiky

Kritéria	Informační ekonomika	Znalostní ekonomika	Nová ekonomika
Význam	ekonomika tvořená informačním průmyslem (tvorbou, zprostředkováním informace)	ekonomika tvořená přidanou hodnotou investovanou do vzdělání	důraz je kladen na význam probíhajících strukturálních změn (charakteristika vychází z tehdejšího vývoje hospodářství USA)
Historické období	60. léta 20. století	60. léta 20. století	90. léta 20. století
Prostředek tvorby přidané hodnoty	informace	znalost jako produkt	znalost jako nástroj
Metodologie pro měření výkonnosti	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování dle Matula (2011)

Uvedené kategorie ekonomiky tvoří v podstatě časovou osu a lze je považovat z určitého úhlu pohledu za jednotlivé vývojové stupně.

V globálním socioekonomickém prostoru je dán jednoznačný směr vývoje, což potvrzuje i Souček (2005, s. 131) vyžitím citátu D. Reicha, bývalého ministra vlády USA: „Firmy ve vyspělých ekonomikách s vysokou životní úrovní se v dohledné době budou žít jen svými nápady. Všechny výrobní linky a pomocné práce se díky

technologiím obejdou bez lidí. V oborech, kde to nepůjde, se továrny přesunou do zemí třetího světa.“ Následně dodává, že „znalosti jsou to, co poskytuje člověku možnost plnit úkoly tím, že se kombinují data z rozdílných externích zdrojů a používají se vlastní (interní) informace, zkušenosti a přístupy“. Podniky, které se chtějí uplatnit v ekonomice postavené na znalostech, by měly přehodnotit hierarchii hodnot jednotlivých forem kapitálu s tím, že kapitál lidský bude považován za prioritní, neboť pouze on je nositelem znalostí jak z hlediska jejich užití, tak z hlediska jejich vytváření. Zároveň platí, že chce-li zůstat jedinec jakožto vlastník lidského kapitálu zaměstnatelný, musí se neustále vzdělávat. Tato skutečnost determinuje postavení člověka ve znalostní ekonomice. Mezi znalostní pracovníky tak patří nejen vysoce kvalifikovaní jedinci, např. vědci, lékaři apod., ale i jedinci v dělnických profesích, kteří by většinou nebyli vnímáni jako pracovníci znalostní (Mládková, 2008, s. 1–2). Takový pracovník se vyznačuje tím, že jednak disponuje znalostí či znalostmi pro podnik nezbytnými, jednak je dokáže reálně využít. V oboru hotelnictví jsou znalostní pracovníci klíčovým prvkem pro kvalitu služby, zejména ti, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem. Jako příklad lze uvést pracovníka recepcce, jehož znalost, jak odhadnout zákazníka, jakou zvolit komunikační strategii, jakým způsobem mu službu nabídnout, je nenahraditelná.

1.1.2 Role lidských zdrojů v podniku

V odborné literatuře zaměřené na řízení podniků by se jen stěží našla stat', která by zpochybňovala přímý vliv kvalitní a kvalifikované pracovní síly na výkonnost podniku. Jak píše Kleibl et al. (2001, s. 1), „jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru“. Veber et al. (2009, s. 156) deklarují, že „analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů jejich úspěšnosti je schopnost získat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění cílů organizace“.

Skutečnosti uvedené v rámci této kapitoly implikují závěr, že lze seriózně uvažovat o kauzalitě mezi úspěšností podniku, úrovní lidského kapitálu, znalostmi a vzděláváním, kdy systém podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků je základem pro optimální využití stávajících a tvorbu nových znalostí, což ovlivňuje celkovou úroveň lidského kapitálu, který je determinantem úspěšnosti podniku ve znalostní ekonomice.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Při stanovení významu problematiky lidských zdrojů se lze opřít o náhled mnohých odborných kapacit, které ve svých dílech vždy na prvním místě vyzdvihují přímou souvztažnost mezi lidským faktorem a úspěšností podniku. Například Kleibl et al. (2001, s. 1) uvádějí, že „jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru“. Koubek (2004, s. 13) pak má za to, že základní podmínkou pro fungování podniku je schopnost podniku shromáždit, propojit, zaktivizovat a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Torrington et al. (2005, s. 13) poukazují na skutečnost, že řízení lidských zdrojů je základem pro veškeré další manažerské aktivity. Synek et al. (2002, s. 312) připomínají, že „má-li být firma úspěšná a splnit cíle, které zabezpečí její úspěšné fungování v ekonomické soutěži, je třeba, aby rozhodující výrobní faktor zabezpečující kvalitu její činnosti a dynamiku jejího rozvoje, kterým je kvalitní a efektivní práce ve všech oblastech činnosti firmy, byl na vysoké úrovni“. Vztahu mezi řízením lidí a specifikami sektoru služeb si všímá Žufan (2012, s. 11), když vyjadřuje přesvědčení, že v současnosti není možné stavět na exkluzivitě vlastnictví konkrétních znalostí postupů souvisejících s produkcí určité služby, ale za jednoznačnou rozhodující výhodu je třeba považovat lidské zdroje. Na základě výše uvedených tvrzení lze předpokládat, že uvědomělá a systematická práce s lidskými zdroji je důležitým nástrojem podniku pro využití, tvorbu, získávání, transformaci a distribuci znalostí.

Po přijetí premisy, že kvalitní řízení lidí je nejdůležitějším faktorem úspěšnosti podniku, je vhodné přistoupit k definování obsahu pojmu řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007, s. 27) považuje řízení lidských zdrojů za „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cíle“. Dále dodává, že tato aktivita je realizována prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které vzájemně propojují několik oblastí, a to filosofii lidských zdrojů, strategii lidských zdrojů, politiky lidských zdrojů, procesy, programy a praxe v oblasti lidských zdrojů⁸. Koubek (2004, s. 16) shrnuje základní charakteristiky řízení lidských zdrojů, zejména strategický přístup

⁸ Filosofie je spjata s klíčovými hodnotami a základními principy v souvislosti s řízením lidí. Strategie vymezuje směr, politiky jsou realizovány v konkrétních oblastech a procesy obsahují postupy a metody. Praxe souvisí s neformálními přístupy a programy jsou nástroji k naplnění konkrétních plánů.

k personální práci, orientaci na vnější faktory související s pracovní silou a přesah personální práce do každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Dle Torringtona et al. (2005, s. 6) není snadné pojem definovat, neboť jej lze vnímat ve dvou úrovních. Na jedné straně jde o popis podstaty manažerských aktivit. V tomto směru je termín autory shledáván jako v současné době modernější název pro dřívější personální management. Druhý úhel pohledu je opřen o takovou filosofii organizace, která je založena na orientaci na aktivity v oblasti péče o lidské zdroje, neboť je považuje za efektivnější než postupy personálního řízení v tradičním pojetí. Ve výkladovém slovníku (Palán, 2002, s. 186) je řízení lidských zdrojů vymezeno jako „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce...“

Specifika řízení lidských zdrojů v hotelovém průmyslu vyzdvihuje Mullins (2001, s. 1, 351, 353). Dle autora má tento obor řadu charakteristických funkcí, avšak některé primární funkce sdílí s ostatními obchodními odvětvími a čelí tak stejným obecným problémům při organizaci a řízení. Autor doporučuje soustředit pozornost na způsoby a cesty, jak co nejvýhodněji využít v oboru hotelnictví postupy vzešlé jak z obecné teorie řízení, tak z praxe. Na základě naprosto zřejmé podstaty hotelového průmyslu upozorňuje na nevyhnutelný fakt, že výkon organizace je nakonec zcela postaven na zaměstnancích. Bez ohledu na strukturu a podstatu činnosti v hotelnictví je nezbytnou součástí procesu řízení efektivní využití lidských zdrojů. Pouze náležitá pozornost personálním činnostem pomůže zlepšovat účinnost pracovní síly a tím pak vlastní úroveň výkonu podniku. Následně autor upřesňuje, že se řízení lidských zdrojů v sektoru služeb týká mechanismů, pomocí nichž podnik dokáže přilákat uchazeče o práci, vybere si z nich, představí jim organizační strukturu a kulturu podniku, namotivuje je, aby podali náležitý výkon, odmění je a soustředí se na snahu odhalit jejich potenciál pro budoucí rozvoj. Tím jsou dotčeny systémy podpory, plánování lidských zdrojů, plánování nástupnictví a proces případných změn podoby práce. Mullins dále uvádí, že v rámci výzkumu zaměřeného na řízení lidských zdrojů byli dotázáni HR senior manažeři, jak vnímají rozdíl mezi specialistou na řízení lidských zdrojů a personálním specialistou. Reakce byly velmi různorodé a pohybovaly se od antagonismu až po entuziasmus pro myšlenky vtělené do HRM. Také bylo zjištěno, že

i když v posledních letech řízení lidských zdrojů získalo na významu, bylo to častěji způsobeno nutností optimalizovat náklady než z důvodu skutečného uznání principu HRM ve vztahu k celkové strategii dané organizace.

1.2.1 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů

Veber et al. (2009, s. 511) definují strategický přístup jako myšlení ve variantách, schopnost syntézy exaktního a intuitivního myšlení, respektování celosvětových souvislostí, pojmání strategického přístupu jako trvalé činnosti, interdisciplinární myšlení a další. Uvedené lze doplnit o nutnost strategického předvídání, jež „je nástrojem, který umožňuje firmě nejen rychle reagovat na probíhající změny, ale tyto změny i aktivně vytvářet“ (Souček, 2005, s. 28). Autor poslední citace zmiňuje v souvislosti s předvídáním (s. 28) zásadní skutečnosti, a to neznalost budoucnosti, pravděpodobnost odlišnosti budoucnosti od minulosti a fakt, že budoucnost nelze vypočítat.

Strategické řízení lidských zdrojů je součástí celopodnikové strategie. Současně s vymezením poslání podniku, identifikováním pozitiv a negativ vnějšího okolí, vlastních předností a nedostatků, stanovením cílů a způsobů jejich dosažení je nezbytné řešit oblast lidských zdrojů, neboť tyto významně determinují formulaci filosofie podniku i jeho roli na trhu (Koubek, 2004, s. 24).

Na vztah mezi globální podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů poukazují Torrington et al. (2005, s. 29). Identifikují několik možných variant vztahů. První, tzv. *Separation Model*, je postaven na skutečnosti, že mezi nimi není žádný vztah, pakliže vůbec tyto strategie existují v explicitní podobě. Tento stav je typický pro období zhruba před třiceti lety, ovšem i v současnosti se s ním lze setkat zejména v menších podnicích. Druhý, *Fit Model*, reprezentuje rostoucí význam lidských zdrojů v organizaci a personální strategie zcela vychází z té globální podnikové. Třetí možný vztah autoři označují jako *Dialogue Model*, jehož významným posunem od předchozího modelu je identifikace potřeby dvousměrné komunikace, tedy zahájení diskuse o alternativních přístupech a možnostech. Čtvrtý, *Holistic Model*, a pátý, *HR-driven Model*, pak poukazují na ještě těsnější propojení mezi celopodnikovou strategií a strategií lidských zdrojů, kdy poslední z nich lze považovat za extrémní podobu, neboť se zde strategie lidských zdrojů dostává do primární pozice.

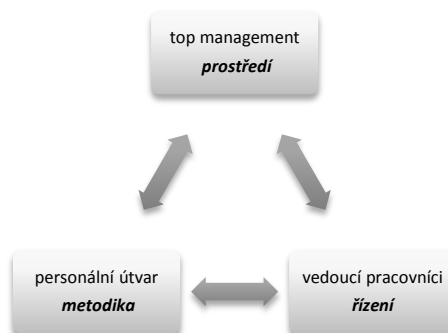
V souvislosti s personální strategií je vhodné zmínit i pojem personální politika, kterou je možné dle Koubka (2004, s. 23) chápat dvojím způsobem, a to jednak jako systém relativně stabilních zásad, které jsou využívány při rozhodování v oblasti lidského činitele, jednak jako soubor opatření k ovlivňování pracovníků za účelem efektivního plnění úkolů podniku. Srozumitelná a přijatelná personální politika tak hraje klíčovou roli. Armstrong (2007, s. 141–143) ještě v souvislosti s personální politikou zdůrazňuje důležitost prosazení spravedlnosti ve způsobu jednání s lidmi. Také dodává, že pokud je tato v souladu s podnikovou kulturou, pomáhá ji zároveň utvářet. Mezi specifické druhy politiky autor řadí kromě jiných oblasti stejných příležitostí, rozvoje pracovníků, odměňování, řízení rozmanitosti⁹, zapojování pracovníků a participace, nových technik a technologií a další. Personální politika vychází z personální strategie, je tedy nástrojem její realizace prostřednictvím jednotlivých dílčích politik. Jejich implementace, uplatnění je pak v rukou konkrétních lidí, kteří se v organizaci podílejí na řízení lidských zdrojů. Na tomto systému participují jednak všichni vedoucí pracovníci podniku, jednak jde o úlohu personálního útvaru, resp. personalisty. Obecnou úlohou personálního útvaru „je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky“ (Armstrong, 2007, s. 65).

Mullins (2001, s. 356) upřesňuje roli hotelového top managementu, kdy jeho celkovým cílem by mělo být vytvoření takového prostředí, ve kterém bude personál pracovat ochotně a efektivně, a snaha o udržení úrovně morálky a odhodlání všech zajistit optimální provozní výkon. Celkový manažerský styl vrcholového vedení se pak odráží i do personálních politik, na jejichž podobu by měla mít vliv také praxe nejúspěšnějších podniků v oboru hotelnictví.

Řízení lidských zdrojů je každodenní součástí práce tří subsystémů podniku – top managementu, který vytváří prostředí, personálního útvaru, který má roli metodika, a vedoucích pracovníků, kteří aplikují převážnou část konkrétních personálních politik

⁹ Založeno na identifikaci rozdílů mezi pracovníky, které, pokud jsou správně řízeny, vedou k vyššímu výkonu a efektivnější práci.

při každodenním styku se svými podřízenými, kdy uvedené subsystemy jsou ve vzájemné interakci.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 1.2: Schéma řízení lidských zdrojů

1.2.2 Personální práce a personální činnosti

Personální práci lze v širokém pojetí chápat jako činnosti v podniku, které jsou spjaté s lidským činitelem. Koubek (2004, s. 14) definuje personální práci¹⁰ jako tu část řízení organizace, která souvisí s jedincem v pracovním procesu, a to jeho získávání a formování, jeho organizování a propojování jeho činností, oblastí vztahů k práci i k ostatním spolupracovníkům a v neposlední řadě také jeho personálního a sociálního rozvoje. Dále ještě doplňuje, že „personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje“ (Koubek, 2003, s. 17). Definici lze rozšířit i pojetím Kleibla et al. (2001, s. 15), kteří označují personální práci za aktivity směřující k ovlivňování lidského faktoru žádoucím směrem. V souvislosti s vymezením pojmu je nezbytné zaměřit se na subjekty, které jednotlivé aktivity realizují. Kromě všech vedoucích pracovníků, jejichž je to běžnou a neodmyslitelnou součástí každodenní práce, participuje zde významnou měrou personální útvar, resp. personalista.

Dle Armstronga (2007, s. 65) se „personální útvar (útvár lidských zdrojů) specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností:

¹⁰ Personální práce, resp. personalistika, může být chápána v historickém kontextu jako aktivita, pro kterou je typická funkce správy personálu, tedy administrativní úkony spojené se zaměstnáváním lidí. Koubek (2004, s. 15) v této souvislosti vymezuje personální práci jako obecné označení pro tuto oblast bez ohledu na koncepci či vývojovou fázi.

vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení...“ Koubek (2004, s. 29) vnímá ještě další rozměr, a to zajišťování odborné, metodologické, poradenské, organizační a kontrolní stránky personální práce a také poskytování speciálních služeb vedoucím pracovníkům. Struktura a velikost personálního útvaru bude ovlivněna velikostí podniku¹¹. Dle Mullinse (2001, s. 356) však nejsou žádná pevná pravidla, která by určovala, od jaké velikosti organizace by měl existovat samostatný útvar. Počet zaměstnanců je sice rozhodujícím, ne však jediným faktorem v hotelovém průmyslu. V menších hotelech zpravidla zajišťuje personální činnosti buď majitel, nebo může být tato aktivita svěřena vybranému pracovníkovi na manažerské pozici v rámci kumulace funkcí. Ve větších hotelech se lze setkat jak se samostatným personalistou, tak s personálním útvarem. Mezi hlavní činnosti personalistů, resp. personálních útvarů hotelů pak autor řadí plánování lidských zdrojů, designování práce, získávání a výběr, oblast odměňování, vytváření podmínek pro pracovníky, vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké vztahy a sociální služby pro pracovníky. Woods (2006, s. 3, 54) zdůrazňuje význam oblasti práv na ochranu zaměstnanců a jejich aplikaci a oblast analýzy pracovního místa a designu práce.

¹¹ V souvislosti s potřebami malých podniků uvádí Koubek (2003, s. 21) potřebu věnovat se personální práci v plném rozsahu již v okamžiku, kdy se majitel rozhodne najmout prvního zaměstnance.

2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou hlavním zdrojem získávání nových znalostí a obnovy či inovace znalostí stávajících. Vzdělávání vystupuje jako jedno z nosných témat práce. Kapitola je ve svém úvodu zaměřena na vymezení rozdílů mezi pojmy vzdělávání a rozvoj a zmiňuje význam těchto aktivit v souvislosti s rozvojem podniku. Následuje vymezení funkcí a cílů vzdělávání a poté je pozornost soustředěna na charakteristiku vzdělávacích systémů, metod vzdělávání a stručný vhled do problematiky procesu učení. Následuje přehled poznatků vyplývajících z výzkumů vzdělávání v oboru hotelnictví, resp. ve službách. V závěru kapitoly je pozornost upřena k problematice kvalifikace a vzdělanostní úrovně v souvislosti s charakteristikou pracovního místa. Zmíněn je kvalifikační soulad a otázky týkající se překvalifikovanosti a podkvalifikovanosti, resp. převzdělanosti a podvzdělanosti.

V odborné literatuře je možné se setkat s dvěma přístupy k terminologii v dané oblasti. První spočívá v určité míře simplifikace prostřednictvím částečného setření rozdílů mezi významem jednotlivých slov. Oba pojmy jsou užívány s tím, že je jim přisuzován v podstatě identický význam. Druhý přístup je postaven na odlišení obsahového významu obou výrazů¹².

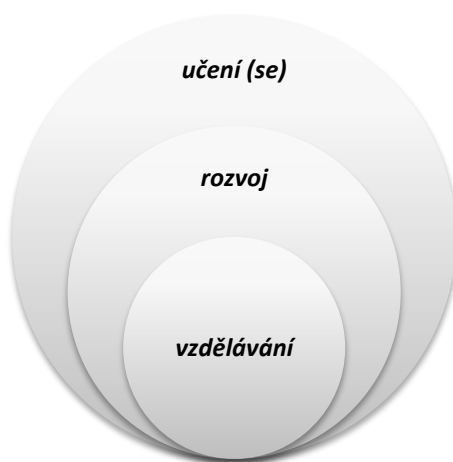
Koubek (2004, s. 237) považuje za tradiční způsoby vzdělávání zácvik, doškolování či přeškolování, kdežto pod pojmem rozvoj pracovníka rozumí proces, který je zaměřen na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávaná pracovní pozice. Paralelně se jedná také o formování osobnosti jedince v souvislosti s hodnotovou orientací. Obdobně odlišuje vzdělávání jakožto proces vedoucí ke změně pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností Žufan (2012, s. 124) od rozvoje, který chápe jako „přípravu jedince na zvládnutí jeho budoucích šancí bez ohledu na to, jak je aktuálně zařazen v organizační dělbě práce“. Také McDowall a Saunders (2010) shledávají za cíl vzdělávání zvýšení efektivity v rámci stávajícího pracovního zařazení, zatímco rozvojové aktivity je nutné vnímat v dlouhodobější perspektivě s tím, že zároveň pronikají do oblasti plánování kariéry. Autoři se ve svém

¹² V anglicky psané literatuře je možné se setkat s termíny *learning*, *training*, *development*. Nelze vždy jednoznačně stanovit správný ekvivalent v českém jazyce. *Learning* lze vnímat jednak jako učení, jednak jako vzdělávání. Obdobně je to s pojetím slova *training*. V užším smyslu slova lze tento pojem chápat jako výcvik vztahený pouze k dovednostem, avšak v širším smyslu opět jako vzdělávání s přesahem i do oblasti znalostí.

výzkumu kromě jiného soustředili na odhalení, zda manažeři vnímají rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem. V jedné z otázek polostrukturovaného rozhovoru byli respondenti vyzváni, aby se pokusili vymezit rozdíl. Všichni dotázaní vnímali rozvoj šířeji než vzdělávání a dokázali rozdíl popsat.

Folwaczna (2010, s. 28) využívá termíny vzdělávání, výcvik a rozvoj, kdy vzdělávání je zaměřené na zkvalitnění procesu učení za účelem získání potřebných znalostí, výcvik představuje specifickou a krátkodobější část procesu učení s cílem osvojit si dovednosti pro lepší výkon práce a konečně rozvoj je chápán jako širší pojem než předchozí dva. Vzdělávání a výcvik jsou v tomto pojetí podmnožinami rozvojových programů.

Armstrong (2007, s. 461) považuje vzdělávání za „proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“. Rozvoj definuje (tamtéž, s. 470) jako „vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností“. Hroník (2007, s. 31) vymezuje rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem za pomoci třetí entity, a to učení, resp. učení se. To představuje „proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání“, rozvoj pak znamená „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)“ a vzdělávání považuje za „jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení“. Vztah je znázorněn na obr. 2.1. Lze jej popsat tak, že v okamžiku, kdy se jedinec učí, to nemusí nutně znamenat, že se vzdělává, a to proto, že objektem učení může být i nežádoucí jev. Zároveň je zřejmé, že v takovém případě nejde o ani rozvoj.



Zdroj: vlastní zpracování dle Hroník (2007, s. 31)

Obr. 2.1: Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním

Vzdělávání se stává celoživotním procesem z důvodu neustálých změn v charakteru práce. Ve stále větší míře je překračován úzký rámec původní profesní kvalifikace. Vzdelávání je zároveň více než kdy předtím zaměřeno i na formování osobnosti jedince (Veber et al., 2009, s. 170). Palán (2002, s. 185) definuje rozvoj jako „investici do budoucna a také příspěvek k seberealizaci pracovníka“ a vzdělávání (tamtéž, s. 237) jako „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů“.

Výše uvedený vhled do terminologie implikuje pestrost a širší vnímání jednotlivých pojmů, avšak drobné odchylky v pojetí neznamenaají, že by pro význam jednotlivých slov neexistoval společný fundament. V dalším textu bude pozornost soustředěna na problematiku vzdělávání a učení.

2.1 Význam vzdělávání

Existují okolnosti, jejichž důsledkem je uskutečnění vzdělávacích aktivit v podniku, byť jejich rozsah, struktura, četnost a forma mohou být velmi rozličné. První z nich má jakýsi kvantitativní charakter a spočívá ve skutečnosti, že každá organizace potřebuje pro plnění svých úkolů zabezpečit ať již v krátkodobém horizontu, tak i dlouhodobě ve správný okamžik dostatečné množství pracovníků s potřebnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Dalším důvodem je nutnost neustálého přizpůsobování se novým požadavkům trhu, které jsou posléze implementovány do struktury a charakteru produktového portfolia. Ať podnik něco vyrábí či poskytuje služby, každá taková změna s sebou nese nezbytnost porovnat stávající postup práce s postupem novým, odhalit rozdíly a případný deficit znalostí a dovedností pokrýt prostřednictvím vybrané vzdělávací aktivity. Kromě toho lze zmínit i důvod, který popisuje Čiháček (2013, s. 119), jenž má za to, že „člověk je v současném světě vystaven tlaku zacházet s nepřehlednými informacemi různého druhu, využívat je při zvládání nových dovedností, musí reagovat na měnící se realitu. Současná epocha bývá pojmenována jako informační společnost. Ukazuje se, že počáteční vzdělávání, tzn. takové, které zahrnuje veškeré vzdělávání probíhající před prvním vstupem na trh práce, nepostačuje, aby člověk bez dalšího učení po zbytek svého života zdárně řešil problémové situace

v pracovním i osobním životě.“ Význam vzdělávání tak tkví už jen v jeho nezbytnosti. Přesto docenit jeho význam není vždy jednoduché. Jak uvádějí Torrington et al. (2005, s. 356), dá se říci, že panuje všeobecná shoda v tom, že vzdělávání a rozvoj pracovníků jde k užítku firmy a zvyšuje její produktivitu, avšak otázka zní o kolik? Je tedy poměrně složité jednoznačně ukázat charakter příčinné souvislosti mezi vzděláváním a rozvojem pracovníků na jedné straně a výkonností podniku na straně druhé. Důvodem může být i skutečnost, že u aktuálně vynaložených prostředků na vzdělávání nelze jejich efektivitu a účelnost vypočítat v krátkém období. Také je poměrně obtížné prokázat zlepšení výkonnosti samotnému vzdělávání a rozvoji a tím pochopit podstatu vztahu. Příklad, který dokládá toto tvrzení, může být následující. Vzrostla výkonnost proto, že se rozšířily či změnily vzdělávací aktivity, nebo proto, že se změnil systém odměňování, či je v konečném důsledku důvodem skutečnost, že jsou jasněji a přesněji vymezeny organizační i individuální cíle? Také otázka vztahu dovedností pracovníků, jejich motivace nebo už jen samotného výběru, kdy podnik měl možnost vybrat si z množiny kandidátů s vynikajícími schopnostmi, znesnadňuje jednoznačnou identifikaci přínosu vzdělávání pro úspěšnost podniku. V této souvislosti lze říci, že vzdělávání je jedním z faktorů, které se podílejí na výkonnosti, avšak ne vždy je možné tento podíl přesně kvantifikovat.

Význam vzdělávání shledává Woods (2006, s. 187) v souvislosti s proměnou struktury pracovních pozic. Dle autora se charakteristiky pracovních pozic vyvíjejí stále rychlejším tempem. Více než 50 % pracovních pozic, které jsou nyní v USA, ještě před půlstoletím neexistovalo. Tomuto trendu se nevyhnul ani hotelový průmysl. Tempo změn v charakteristice pracovních pozic v hotelnictví patří mezi k nejdynamičtějším napříč obory. Jako typický příklad autor uvádí způsob *check-in* a *check-out*¹³. Ještě v 80. letech se jednalo výhradně o manuální zpracování. Dnes nabízí mnoho hotelů některou z forem automatického *check-in* a *check-out*. Z uvedeného příkladu vyplývá, že práce zaměstnanců hotelů se bude měnit s tím, jak dynamicky se budou vyvíjet nové technologie.

Dále autor rozvádí své myšlenky ve směru vztahu vzdělávání a výběru pracovníků. Byť lze získávání a kvalifikovaný výběr považovat za zásadní pro úspěch podniku, nelze

¹³ Anglické výrazy *check-in* a *check-out* nemají český ekvivalent. V případě *check-in* se jedná o úkony spojené s přijetím a ubytováním hosta (identifikace hosta, přidělení pokoje a další) a *check-out* zahrnuje úkony spojené s jeho odjezdem (odevzdání pokoje, zúčtování apod.).

tímto garantovat, že takto vybraní jedinci budou optimálně výkonní donekonečna. Organizace musí své pracovníky neustále vzdělávat, aby mohla být zaručena kontinuita přeměny jejich vysokého potenciálu do vysokého výkonu. Speciálně v hotelovém průmyslu úroveň a kvalita poskytnuté služby determinují úspěch či neúspěch podniku. Je zřejmé, že v tomto oboru jsou to pracovníci, kteří mají zásadní vliv na průběh poskytování služby, neboť jsou v přímém bezprostředním styku se zákazníkem. Vhodně koncipovaný systém vzdělávání musí tedy v konečném důsledku zajistit takovou spokojenost hostů, která bude přetavena v rostoucí ziskovost. Je-li vzdělávání pracovníků považováno za jeden ze zdrojů zvyšování výkonnosti, je třeba v souvislosti se systémem vzdělávání zmínit problematiku individuální diagnostiky jedince, která je východiskem nejen pro tvorbu rozvojového plánu, ale poslouží také ve fázi výběru (Černá, 2013). Aby byly dopady systému vzdělávání na zaměstnance efektivní, je velmi důležité předem objasnit význam vzdělávání a propojit ho s vnímáním osobní profesní budoucnosti, z čehož plyne potřeba synchronizace spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personalistou, resp. personálním oddělením (Ahammad, 2013), a také identifikovat vhodné vzdělávací nástroje, které lze považovat za předpoklad účinnosti a efektivity celého procesu (Lyons, 2005).

V souvislosti s významem vzdělávání konstatuje Mullins (2001, s. 377), že signifikantním faktorem pro celkovou úroveň hotelnictví, jeho výkonnost, schopnost udržet si zaměstnance a úroveň produktivity práce je rozsah a kvalita vzdělávání a rozvoje. Primárním účelem vzdělávání je pak zlepšení provozní efektivity, ekonomického výkonu a konkurenčního postavení včetně schopností vyrovnat se s budoucími výzvami. Schopnost udržení zaměstnanců je námětem úvahy Woodse (2006, s. 169), která se zaměřuje právě na tuto problematiku. Fluktuace zaměstnanců v hotelovém průmyslu se může pohybovat na úrovni 200 %, resp. 300 %. Znamená to tedy, že se všichni zaměstnanci na operativní úrovni obmění dvakrát až třikrát za rok. Naštěstí se s takovým extrémem lze setkat jen zřídka a je třeba také upozornit, že tato vysoká míra fluktuace se týká zejména zaměstnanců do třiceti let věku. V kombinaci s mírou fluktuace u starších pracovníků se pak celková míra dostává do jiných, přijatelnějších hodnot. Častou příčinou je ukončení pracovního poměru ještě v průběhu zkušební doby. Pro mnohé nastupující pracovníky je míra stresu z nové práce příliš vysoká a vede k nezvládnutí této fáze a k odchodu ze zaměstnání. Proto musí být vzdělávací programy související s orientací nováčků koncipované tak, aby v co nejvyšší

míře eliminovaly tento problém. Nastupující pracovník, kterému se dostane adekvátního vstupního proškolení, je schopen ustát toto stresové období a má tendenci v podniku setrvat déle. Dědina (2004, s. 156) doporučuje financování celkových (nebo alespoň částečných) výdajů spjatých s pokračujícím zvyšováním kvalifikace zahrnout do systému benefitů. Na závěr těchto úvah je nutné zmínit specifickou oboru hotelnictví, která spočívá ve vysokém počtu sezónních zaměstnanců a pracovních sil z řad studentů.

Specifické postavení v oblasti vzdělávání posledních dvou dekad mají informační a komunikační technologie. Dvojí rozměr spočívá ve skutečnosti, že znalost práce s těmito technologiemi je předmětem vzdělávání a zároveň jsou tyto technologie v roli pomůcek ve vlastním vzdělávacím procesu. Výše uvedené dokládá tvrzení Zounka (2013), tedy že „kompetence v oblasti ICT se staly jedním ze stěžejních předpokladů pro plnohodnotný život a uplatnění ve společnosti. Znalosti a dovednosti potřebné k ovládání různých prostředků ICT bývají přirovnávány svým významem ke gramotnosti. ICT rovněž úzce souvisejí s ekonomickou aktivitou jednotlivce, jeho postavením na trhu práce, zaměstnatelností, ale také s poradenstvím či plánováním další profesní dráhy.“

2.1.1 Funkce a cíle vzdělávání

Pro stanovení cílů vzdělávání je nezbytné určit primární jevy, které determinují systém vzdělávání v podniku, jeho architekturu a způsob provádění. Mezi obecné jevy lze zařadit:

- změny produkce vycházející z požadavků zákazníků (např. požadavky na uspořádání hotelového pokoje díky nárůstu počtu žen v kategorii obchodní klientely),
- nástup nových technologií (zejména vývoj nových ICT, modifikace rezervačních systémů, nové technologie v ubytovací či stravovací části hotelu),
- změny v organizaci práce (vypořádání se s nerovnoměrným rozložením zátěže v průběhu pracovní směny, proměnlivost sezónnosti),
- optimalizace nákladů (co nejlepší využití zdrojů zejména ve stravovacím úseku, optimální využití prostor apod.),

- globalizace a internacionalizace (rozšiřování trendu multikulturních pracovních týmů na různých řídicích úrovních hotelu, nové zákaznické segmenty a nutnost modifikace poskytované služby ve vztahu ke kulturním zvyklostem),
- změny v preferencích zákazníků a změny životního stylu (rostoucí nároky na kvalitu služby pramenící z rostoucí vzdělanostní úrovně a rostoucí míry poznání a následné možnosti porovnávat úroveň služby s jinými zeměmi),
- nové metody řízení a moderní organizační struktury (např. důraz na týmovou práci, přístup k motivaci pracovníků v hotelové operativě).

Cílem vzdělávacích aktivit je odstranění deficitu ve znalostech a dovednostech vyvolaného některými z výše uvedených jevů. I samotný jedinec by měl mít vymezeny cíle v rámci probíhajícího vzdělávacího procesu. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 463), cíle by měly být přiměřené a dosažitelné tak, aby bylo možné sledovat vlastní pokrok ve vzdělávání. Důležitou součástí je zpětná vazba.

Mezi hlavní funkce vzdělávání patří posílení způsobilosti (schopností, znalostí, dovedností) a posílení výkonnosti. Hroník (2007, s. 127) dělí další funkce podle obsahového a procesního charakteru na orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnovou, motivační. Také dodává, že v průběhu vzdělávání nejsou funkce zastoupeny stejnoměrně. To souvisí i s fází pracovní kariéry, ve které se konkrétní pracovník nachází. Po nástupu tak dominuje orientační a adaptační funkce, pak se přidává funkce integrační. Naopak u etablovaného pracovníka převládá funkce kvalifikační, specializační, inovační a změnová. Funkce motivační je zastoupena v celé časové ose.

2.1.2 Systém vzdělávání v podniku

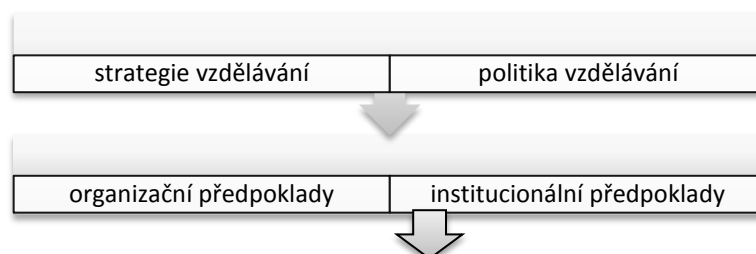
Systém vzdělávání v konkrétním podniku je tvořen vzdělávacími aktivitami, mezi které patří orientace, doškolení, přeškolení iniciované daným podnikem. Architektura systému není doménou personálního útvaru, případně specialistů na vzdělávání pracovníků, ale významnou roli zde hrají jak vedoucí pracovníci, tak například odborové organizace. Často se lze setkat se značnou mírou spolupráce s dalšími organizacemi nebo odborníky specializujícími se na oblast vzdělávání. Struktura systému také závisí na tom, zda podnik preferuje při přijímání pracovníků takové, kteří

jsou již náležitě odborně připraveni. To bývá častým jevem zejména u menších podniků (Koubek, 2004, s. 243).

V souvislosti se systémem vzdělávání je vhodné zmínit i podmínku systematickosti. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) jsou přesvědčeni, že „aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie“. To dokazuje i výzkum Ardahaeye a Nabiloua (2012), který je zaměřen na podniky cestovního ruchu a zkoumá oblast vztahů zaměřených na faktory vedoucí k posílení konkurenceschopnosti. Mimo jiné je zde zdůrazněn význam vzdělávání jako determinantu optimálního poskytování služeb pro účastníky cestovního ruchu včetně oblasti hotelnictví. Efektivnost autoři spatřují nejen ve zvyšování pracovního výkonu prostřednictvím investic do vzdělávání, ale zejména v posilování koncepce systematického vzdělávání. Dle Clardyho (2005) je třeba vzdělávání nahlížet jako jeden z nástrojů tvorby organizační pověsti, což vede kromě jiných ke zvyšování hodnoty goodwillu. Systém vzdělávání je tak jedním z nástrojů pro snížení rizika poškození dobrého jména podniku.

Koubek (2004, s. 244) vymezuje předpoklady systematického vzdělávání jako neustále se opakující cyklus, který je postaven na zásadách politiky vzdělávání, sleduje cíle a opírá se o vhodně nastavené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Cyklus je tvořen několika fázemi, a to identifikací potřeby vzdělávání, jeho plánováním, vlastní realizací vzdělávacího procesu a konečně vyhodnocením výsledků a účinnosti vzdělávacích programů, jak znázorňuje obr. 2.2. Systematické vzdělávání přináší podniku množství pozitiv, například dostatek odborně připravených pracovníků, kontinuální zlepšování kvalifikace, rozšiřování znalostí, zvyšování produktivity, optimalizaci nákladů v této oblasti, motivované pracovníky, zvýšení vlastní zaměstnavatelské atraktivity a další.

Východiska a předpoklady



Cyklus



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2004, s. 245)

Obr. 2.2: Schéma systematického vzdělávání v podniku

Lashley (2009) se věnuje problematice vzdělávání v sektoru služeb cestovního ruchu, resp. v hotelovém průmyslu. Podniky zde vykazují velmi různorodou intenzitu vzdělávacích aktivit. Vyplývá to i ze skutečnosti, že mnohé z nich jsou schopny generovat požadované zisky i s relativně nízkou kvalifikovanou pracovní silou. Významné rozdíly lze nalézt mezi podniky patřícími pod známou značku a podniky nezávislými. První z nich považují systém vzdělávání za prioritu a cestu, jak udržet standard kvality, který očekávají jejich zákazníci. I mezi nezávislými subjekty existuje významná skupina těch, kteří postavili své podnikání na kvalitě jakožto konkurenční výhodě a vzdělávání pracovníků pokládají za nezbytný předpoklad naplnění takové strategie. Formálnost systému vzdělávání se často odvíjí od velikosti podniku, kdy velké podniky inklinují k vysoké míře formalizace vzdělávání a naopak v malých podnicích

se lze častěji setkat s neformálním přístupem. Studie téměř 1400 malých podniků ukazuje, že pouhých 7 % z nich má formálně zpracovaný plán vzdělávání, 26 % má plán, ovšem ne v psané formě, a zbytek se plánováním vzdělávání nezabývá. Dalším problémem je skutečnost, že mnozí vedoucí pracovníci dokáží identifikovat nedostatky v dovednostech a znalostech u svých podřízených, avšak své vlastní nedostatky jen velmi omezeně nebo vůbec. To je příčinou latentního nedostatku v oblasti manažerských dovedností, případně jazykových znalostí. Také by měl existovat soulad mezi portfoliem poskytovaných služeb, potřebami pracovníků na operativní úrovni a vzdělávacím systémem, neboť sektor hotelového průmyslu rozhodně není homogenní.

Bartoňková (2010, s. 31) shrnuje hlavní příčiny neúspěchu firemního vzdělávání a rozřídí je do deseti skupin. Jedná se zvláště o nedostatečné propojení s obchodními potřebami daného podniku, nevhodně připravené prostředí pro vzdělávání, problematicky stanovené cíle, slabou podporu managementu, neadekvátní finanční náročnost a pojetí vzdělávání jako jednorázové záležitosti. Další úskalí vzdělávacího systému identifikuje Plamínek (2010, s. 59), který vnímá problém v nadvládě formy nad obsahem a smyslem. Ve vzdělávání pak vládne „jak“ nad „co“, což lze přičíst na vrub obecného společenského trendu, který se projevuje povrchností, klipovitostí a formálností. Smyslem by mělo být soustředit se na obsah. Forma by měla být druhotná.

S problematikou vzdělávacích systémů úzce souvisí vlastní proces učení a vzdělávací metody. Vzhledem ke skutečnosti, že tato oblast není součástí výzkumu, jsou proces učení a metody vzdělávání uvedeny v Příloze A.

2.1.3 Vzdělávání v hotelové praxi

Problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců hotelového průmyslu ve Skotsku se zabývají Buick a Muthu (1997). Pro svůj výzkum zvolili hotely o kapacitě minimálně 50 pokojů. Cílem bylo zjistit nejčastěji využívané metody vzdělávání, objasnit problémy, které se vzděláváním souvisejí, a také poukázat na přínosy. Při své práci se setkali s názorem, že vzdělávání zaměstnanců za účelem posílení jejich schopností je klíčem k dlouhodobému úspěchu podniku. Tyto aktivity by měly být přirozenou součástí každodenního pracovního výkonu. Bez takového postoje není možné dlouhodobě prosperovat. Zákazník je ochoten a připraven zaplatit pouze za precizně

provedenou službu a k tomu vede cesta jen prostřednictvím neustálého tréninku. I přes proklamaci přínosů vzdělávání se lze velmi často setkat se situací, kdy podniky nemají ucelený systém vzdělávání. Hlavním důvodem je míra fluktuace v oboru. To je jednou z hlavních příčin, že se vedení podniků nehrne do investic v oblasti vzdělávání. Přes 33 % pracovníků nevydrží v podniku ani rok a pouze 28 % vydrží více než dva roky. Předpoklad, že vzdělávání bude eliminovat fluktuaci, není v oboru jednoznačně prokázán. Manažeři zkoumaných hotelů uvedli pouze ve 12 % případů, že vzdělávání vede ke snížení fluktuace. Paradoxně zároveň přes 40 % z nich si myslí, že příčinou fluktuace je nedostatečné vzdělávání a rozvoj. Výstupy výzkumného šetření také ukázaly, že ve více než 70 % hotelů mají odpovědnost za vzdělávání pracovníků vedoucí oddělení, což značí značnou míru decentralizace. Za hlavní bariéru však ve třetině případů považují čas, který je nutné rozdělit mezi přípravu vzdělávacích aktivit a výkon vlastní práce. Často se tak stává, že vedoucí pracovník pověří svého asistenta, který ovšem nemusí mít patřičné kompetence zorganizovat a realizovat vzdělávání. Pozitivním zjištěním byl na druhé straně fakt, že přes 80 % podniků systematicky analyzuje vzdělávací potřeby zaměstnanců. Všechny zkoumané hotely využívají metody *on the job*, tedy školení na pracovišti, mezi nimiž dominuje demonstrování, hraní rolí. Také vlastní výkon práce je považován za výcvikový prostředek. Využívání počítačů není zastoupeno téměř vůbec. Autoři proto v závěru doporučují využití takových prostředků, jako jsou např. instruktážní videa, animace.

Úzkou vazbu na vzdělávání pracovníků má i jeho forma. Problematice využívání principů vzdělávání dospělých – andragogice – se věnuje Dwyer (2004). Mnohé podniky si stěžují na mizivý dopad rozvojových aktivit na své zaměstnance, aniž by si uvědomovaly, že problém může být v přístupu. Vzdělávání dospělých má svá pravidla, která, nejsou-li dodržována, nemají dopad na efektivitu vzdělávacího procesu. Dospělý jedinec má zpravidla konkrétní cíle a také potřebuje jistou míru volnosti v sebeřízení v rámci vzdělávací aktivity. Školitel by měl být spíše pomocníkem v průběhu aktivity. Navíc rozmanitost charakterizující přístup dospělých lidí k učení je mnohem větší než u dětí. To je dáno tím, že již prožili delší úsek života a získali mnohem více zkušeností. Z tohoto důvodu je zcela nevhodné přistupovat ke vzdělávání dospělých jako k výuce dětí. Nesprávně strukturovaná a prezentovaná vzdělávací aktivita se pak snadno mine účinkem. Proto je velmi důležité postavit všechny vzdělávací aktivity na pravidlech pro vzdělávání dospělých.

Význam vzdělávání pro výkonnost pracovníků a potažmo celého podniku dokládá výzkum Ammeeq-ul-Ammeqa a Hanifa (2013). Hotelový průmysl v dané zemi (Pákistánu) je ovlivněn terorismem, avšak přesto, byť velmi pozvolna, roste. Autoři provedli průzkum zaměřený na efektivitu a efektivnost vzdělávání pracovníků ve vybraném hotelovém řetězci. Výsledky dokazují existenci silného vztahu mezi přípravou pracovníků a jejich výkonem. Zajímavým zjištěním je zvýšení účinnosti aktivit pomocí využívání moderních technologií. Také v tomto případě byl zaznamenán nárůst motivace zaměstnanců a ochoty více se zapojovat do řešení problémů. Celkem 70 % pracovníků je přesvědčeno, že vzdělávací programy jsou kvalitní ve všech aspektech a také že jsou konstruovány na základě nedostatků zjištěných při hodnocení pracovního výkonu. Přes tři čtvrtiny z nich vnímá přínos vzdělávání v tom, že je nezbytným předpokladem pro dobré zvládnutí všech pracovních operací spojených s jejich pracovní pozicí a že rozšiřuje jejich sociální kompetence. Dvě třetiny pak vnímají vzdělávání jako most k vyšším výdělkům a kariérnímu růstu.

Barron (2008) se zaměřuje na jeden z největších problémů (a zároveň výzev), kterému čelí hotelový průmysl současnosti, a to jak přilákat a především udržet talentované pracovníky. Autor se odkazuje na průzkumy provedené v USA, kdy tři čtvrtiny podniků ze 400 dotazovaných uvedly, že mají problém s nedostatkem takových pracovníků. Obdobný stav panuje i v Evropě. Pohostinství má navíc nepříliš dobrou pověst a tím pádem není z této perspektivy příliš žádaným oborem, který by lidé chtěli spojovat s trvalým zaměstnáním. Příčina tkví především v nízkých mzdách, nepravidelné pracovní době, podřadné práci a omezených možnostech kariérního postupu. Tato skutečnost je ve značném nesouladu s rozvojem oboru. Pohostinství je klíčovým subsystémem cestovního ruchu, jednoho z nejrychleji se rozvíjejících odvětví, který se podílí 10 % na globální zaměstnanosti. To je důvodem exponenciálního nárůstu poptávky po pracovní síle na všech pozicích. Vzdělávání a rozvoj tak hraje klíčovou roli v budoucnosti odvětví. Zvláštní zřetel si zaslouží vývoj demografické struktury a změna generačních postojů. Ty budou ovlivňovat postoj současné generace při rozhodování o profesní kariéře. Již ve fázi institucionálního vzdělávání byly shledány rezervy v důrazu na dostatečný podíl praktické výuky a na přípravu absolventů ve smyslu realističtějšího očekávání průběhu kariéry v oboru. S tím je spojená i vysoká míra fluktuace vyplývající právě z nenaplněných očekávání.

V této souvislosti uvádí Scott a Revis (2008), jak by měly podniky v pohostinství postupovat, aby byly schopné udržet si nadané pracovníky, kteří již při nástupu předpokládají, že podniky vyvinou patřičné úsilí v oblasti rozvoje s cílem zajistit loajalitu svých pracovníků a v co největší míře zamezit jejich zběhnutí ke konkurenci. Přístup podniku ke vzdělávání a rozvoji pracovníků tak nesmí být omezován z důvodu akutních provozních potřeb, potažmo rozpočtovým omezením. Investice do vzdělávání a rozvoje vede ke zlepšení výkonu a rozvoji organizační kultury, což může rozptýlit obavy zejména malých a středních podniků z rostoucí dominance nadnárodních společností.

Davidson et al. (2011) se zaměřují na minulost, současnost a budoucnost trendů při řízení lidských zdrojů v sektoru pohostinství a identifikují vybrané problémy. Oblast školení a rozvoje dovedností zaměřená na zvyšování kvality poskytovaných služeb patří k nejvýznamnějším personálním aktivitám v průběhu celé časové osy. V budoucnosti bude nezbytné brát v úvahu při řízení lidských zdrojů v odvětví pohostinství nejen rozličné trendy, ale také vliv místních podmínek. Autoři zmiňují posun k výraznému zaměření na kvalitu řízení lidských zdrojů v průběhu posledních tří dekád minulého století. Paralelně s tím vyzdvihují i změnu v přístupu k významu podpory organizační kultury a celkového pracovního klimatu. Nové tisíciletí pak přináší trend v zaměření na vysokou výkonnost prostřednictvím řízení talentů. Lidský kapitál a řízení znalostí se stávají klíčovými tématy dalšího rozvoje podniků. Důraz je kladen na hodnotu intelektuálního kapitálu a znalostních pracovníků a fyzická či manuální dovednost je mírně upozaděna. Tato skutečnost je podnětem pro citlivý a komplexní přístup k řízení lidských zdrojů s cílem využít plně lidský potenciál. V úsilí o zlepšení výkonu organizace hraje kromě dalších významnou roli vzdělávání. Zároveň se autoři zamýšlejí nad možnostmi outsourcingu¹⁴ personálních činností, kdy kromě správy ICT či vedení účetnictví považuje za možné svěřit externí firmě i oblast řízení lidských zdrojů. Poukazují však také na rizika spojená s rozhodnutím převést posledně zmiňovanou agendu na externí subjekt. Zvláště se zabývají oblastí vztahů mezi pracovníky organizace a externisty. Z tohoto důvodu lze za nejméně rizikové považovat externí zajištění zejména oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Závěrem je konstatováno, že

¹⁴ Outsourcing je označení pro převedení některé z vedlejších činností podniku na externího dodavatele. V ubytovacích a stravovacích službách se zejména v malých a středních podnicích jedná o zajištění vedení účetnictví a zpracování daní, ICT služeb, některých personálních činností, zpracování mezd, vzdělávacích aktivit a zákonných periodických školení, zejména BOZP a PO. Často jde také o praní prádla a některé úklidové či servisní činnosti.

formální i neformální vzdělávání hraje v hotelovém průmyslu stále větší roli, a to z důvodu celosvětového růstu odvětví na jedné straně a z důvodu neustálého přizpůsobování se měnícím se požadavkům a zvyšujícím se nárokům zákazníků na poskytované služby a snížení fluktuace na straně druhé.

Vztahu pracovníků ke vzdělávání se věnují Jayakumar a Sulthan (2014). Lidé potřebují takové vzdělávací programy, které pomáhají rozvíjet jejich dovednost a zároveň souvisejí s výkonem práce. Proto je velmi důležité, aby organizace podnikla takové kroky, které povedou k pochopení a identifikaci potřeb a přání zaměstnanců. Pakliže se kromě toho podaří, aby došlo v rámci vzdělávacího procesu k vzájemnému poznání a vytvoření přátelského prostředí, výsledkem je přímý vliv na výkon práce. Jestliže podnik plní své závazky v oblasti vzdělávání, vytváří tím úzké vazby se svými zaměstnanci. Autoři také zdůrazňují význam zpětné vazby, kdy hlavním úkolem je poukázat na úroveň a kvalitu vzdělávacího procesu, případně být podkladem pro úpravy vzdělávacích programů.

Na spokojenost zaměstnanců se vzděláváním se zaměřuje Khawaja (2012). Pomocí svého výzkumu identifikuje potenciální předpoklady k vytvoření úspěšného vzdělávacího programu. Vzdělávání zaměstnanců je spjato nejen s vyšší výkonností podniku, ale také hraje významnou roli při utváření postojů zaměstnanců. To působí jako motiv k žádoucímu chování a podporuje spokojenost s profesním rozvojem, což vede v konečném důsledku ke zvýšené spokojenosti s prací. Spokojenost s rozvojem je silným katalyzátorem. Svět se rychle mění, což vyvíjí tlak na zachování konkurenceschopnosti podniků, potažmo na pracovníky a jejich schopnost být stále na špici ve své profesi. Změna techniky a pracovních metod je na denním pořádku, což vyvolává nutnost a potřebu zaměstnanců neustále se vzdělávat. Cílem podniku pak je zlepšování podnikových procesů prostřednictvím posílení oblasti vzdělávání tak, aby výstupem byl takový výkon, který je se změnami v souladu. Pouze podnik, který je schopen reagovat včas a pružně, má šanci nejen na přežití, ale i na přiměřený růst. Vzdělávání tak snižuje pravděpodobnost selhání. Jeho účinnost je však ovlivněna schopností podniku začlenit hlavní znalosti, schopnosti a dovednosti, které ze změny vyplývají, do obsahu vzdělávací aktivity, která tím získá vyšší obsahovou validitu. Význam je prisuzován také osobě školitele, jehož rolí není jen zprostředkovat znalosti, ale být aktivním partnerem v komunikaci. Autor tak identifikuje čtyři faktory, které rozhodují o úspěšnosti vzdělávací aktivity, tedy o tom, jak a zda motivuje jedince a zda

má vliv na jeho výkonnost. Jedná se o celkovou spokojenost se vzdělávací aktivitou, dále s její věcnou stránkou, s osobností školitele a konečně se schopností znalosti předat.

V hledáčku pozornosti Watsonové (2008) se v souvislosti se vzděláváním v pohostinství ocitá konkrétní skupina zaměstnanců, a to manažeri. Autorka se zaměřila na specifické potřeby pracovníků managementu v podmínkách pohostinství. Dle odhadů WTTC bude z celkového počtu pracovníků v odvětví tvořit podíl manažerských pozic až 29 % jako reakce na vývoj a produktivitu odvětví. Přesto existují silné obavy týkající se schopnosti přilákat, udržet si a rozvíjet pracovníky na manažerských pozicích v rámci odvětví pohostinství. Přes 61 % britských podniků deklaruje potíže při získávání zkušených pracovníků pro vedoucí pozice. Charakteristickými faktory, které mají v pohostinství vliv na rozvoj managementu, jsou velká různorodost typů podniků, jejich velikostí, formy vlastnictví či geografický rozptyl, což v důsledku vede k rozdílným pracovním postupům v rámci operativy a vytváří nedostatek koherence v rámci manažerských postupů.

Na odvětví tak nelze nahlížet jako na homogenní celek, neboť výsledkem je pak poměrně roztržštěný přístup v oblasti rozvoje managementu. Manažeri jsou nuceni především pochopit rozmanitost a složitost specifik pohostinství, což představuje výzvu pro jednotlivé podniky, jak zvládnout systematický a efektivní rozvoj těchto pracovníků. V této souvislosti nelze opomenout měnící se profil absolventů a jejich očekávání. Různé organizační kontexty také vyžadují odlišné manažerské dovednosti. Příkladem takové odlišnosti může být rozdíl mezi tím, jaké znalosti a dovednosti potřebuje manažer při přípravě a realizaci atrakce pro návštěvníky, a tím, jaké potřebuje jiný manažer, jehož hlavním úkolem je spuštění řetězce restaurací rychlého občerstvení do provozu. Rovněž jsou zmíněny odlišné schopnosti potřebné pro řízení malých a středních podniků oproti těm, kterých je zapotřebí v hotelových řetězcích. Opět je dotčeno téma nepravidelné pracovní doby, špatných pracovních podmínek a neadekvátní výše odměňování, což je považováno za hlavní důvod nízké atraktivity odvětví a potažmo za bariéru udržení pracovníků na manažerských pozicích. Kromě toho je to právě častý neformální a nahodilý přístup k rozvoji a vzdělávání zejména v malých a středních podnicích, který brání smysluplnému rozvoji pracovníků managementu. Vysoké konkurenční prostředí a rostoucí složitost odvětví snižují význam technických a provozních dovedností ve prospěch schopnosti vedení a dalších

dovedností v rámci strategického řízení podniku. Tomu je třeba podřídít vzdělávací programy. V neposlední řadě autorka naráží na tzv. efekt skleněného stropu¹⁵, kdy počet žen ve střední manažerské úrovni je sice zastoupen dostatečně, avšak nedaří se již prostupnost do managementu vrcholového.

Redman (2011) se zabývá přístupy v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků s aspektem na zlepšování schopností vedoucích pracovníků. Cílem je přilákat, udržet a rozvíjet nejlepší pracovníky a krom jiného tím přispět i k posílení organizační kultury. Pracovníci by měli být plně motivováni k optimálnímu výkonu při poskytování služeb zákazníkům a zároveň plnit roli tzv. vyslanců podniku. Aby podnik mohl stavět svůj další rozvoj na této vizi, je nezbytným předpokladem zapojení pracovníků, schopnost je udržet a rozvíjet, případně schopnost přilákat talentované jedince zvnějšku. V minulosti bylo možné se často setkat s velkou mírou roztržitosti iniciativ na poli vzdělávání a rozvoje. Tyto pak zcela postrádaly strategický podtext. Individuální vzdělávací aktivity mohly fungovat pouze při plnění krátkodobých cílů. V závěru autor vymezuje prvky vzdělávacího programu. Aktivity se odehrávají v souladu s každodenní činností na konkrétní pracovní pozici a na požadovaných dovednostech a znalostech je postaven kurz či seminář. Zároveň je jedinci umožněno nevnímat jednotlivosti, ale v rámci dané vzdělávací aktivity si uvědomit cíl, ke kterému aktivita směřuje. Také je významné, aby každý mohl sledovat vlastní pokrok v průběhu vzdělávacího procesu.

Pollitt (2013) se soustředí na vymezení vlivu vzdělávání na výkonnost organizace na příkladu konkrétního podniku zaměřeného na ubytování seniorů ve Velké Británii. Vymezuje zásady vzdělávání, formy rozvoje a vztah mezi získanými znalostmi a dovednostmi a kvalitou poskytnuté služby. Vyzdvižen je systematický přístup k identifikaci vzdělávacích potřeb v souladu s cíli organizace a princip řízení talentů za účelem retence dostatečného množství odborníků na všech úrovních řízení pro budoucí potřeby. Takový přístup je pracovníky velmi oceňován a vede k jejich spokojenosti. Na všech úrovních je tak dostatečné množství příležitostí ke vzdělávání a rozvoji. To souvisí také s fází restrukturalizace a řízených změn, kdy si organizace klade závazek přeradit lidi na jiné pozice tak, aby došlo k co nejnížší míře propouštění. Výzkum rovněž poukazuje na fakt, že přijmou-li organizace bez ohledu na typ či velikost

¹⁵ Jedná se o neviditelnou bariéru kariérního růstu týkající se zejména nejvyšších pater řízení podniků. Údaje ČSÚ za rok 2009 poukazují, že pouhá 4 % žen obsadila pozice ve vrcholovém vedení a v zákonodárství. Důvodem může být řada předsudků a patriarchální kultura, postavená na přesvědčení, že řídit podnik je ryze mužskou záležitostí (ČSÚ, Genderové statistiky, 2014).

komplexní přístup k rozvoji lidí, dosahují lepších výsledků v oblastech, jako je výše hrubého zisku na pracovníka, produktivita apod.

Vztahu mezi goodwillem a úrovní vzdělávání v podniku se věnuje Clardy (2005). Reputace podniku má vždy své důsledky, proto se autor zaměřuje na šest faktorů spoluutvářejících pověst podniku, avšak hlavní důraz klade na faktor vzdělávání pracovníků jako dominantního přispěvatele k dobré pověsti. Paralelně s tím vnímá oblast vzdělávání jako faktor eliminace rizika poškození dobrého jména podniku. Dále se soustředí na vymezení několika forem poruch v rámci vzdělávacího procesu, které mohou vést k negativnímu obrazu podniku. K takovým pochybením patří:

- není k dispozici vzdělávací aktivita, která je nezbytná pro zdárné zvládnutí významné kvalifikované pozice,
- v rámci vzdělávací aktivity jsou vyučovány neetické, v horším případě nezákonné dovednosti,
- odborná příprava je postavena na problematických či invazivních principech a postupech, které mohou negativně působit na psychiku jedince nebo mu způsobit fyzickou újmu,
- vzdělávací aktivita je realizována nedůsledně či nesprávně,
- morální zastarání znalostí a dovedností není kompenzováno rekvalifikací,
- nedostatečná příprava pro případ organizačního selhání či příchodu krizového stavu.

Nástrojem pro odstranění výše uvedených pochybení je audit vzdělávacího systému podniku. Ten by měl přinést odpověď na otázky týkající se celého systému, metod a nástrojů, formální i obsahové stránky, zpětné vazby, osobnostních předpokladů a profesních kvalit školitelů. Celková kvalita a efektivita vzdělávacího systému zahrnuje širší portfolio aspektů, avšak minimálně odpovědi na výše uvedené otázky jsou základem pro jeho architekturu.

Jaký dopad může mít systém vzdělávání a rozvoje v organizaci na vývoj fluktuace pracovníků, je předmětem zkoumání Kennettové (2013). Autorka se zaměřuje na

způsoby poskytování vzdělávání prostřednictvím tří vzdělávacích a rozvojových modelů¹⁶:

- rozvoj jednotlivce,
- vývojový tým,
- organizační rozvoj.

Sleduje, jaký dopad má model na rozhodování pracovníků, zda hodlají v podniku setrvat a spojit tak s ním určitou část svého profesního života. Důvod, proč je vhodné zjišťovat tento vliv, souvisí s obavou mnohých podniků, zda nepřijde investice do vzdělávání pracovníků nazmar, pokud by se po absolvování rozhodl jedinec uplatnit nově nabyté znalosti u konkurence. Šetření poukazuje na následující vztahy. V případě individuálního rozvoje byla zaznamenána nejvyšší míra fluktuace. Nově získané znalosti zvyšují sebevědomí jedince, který má tendenci požadovat vyšší příjem. To však zpravidla realizuje u nového zaměstnavatele. Také v podniku, kde jsou omezené možnosti růstu, zpravidla dochází k odchodu pracovníka po absolvování vzdělávacího programu. Obecně lze tedy říci, že pravděpodobnost, že bude takový pracovník hledat nové uplatnění, je u tohoto modelu vzdělávání vysoká. Opačné výsledky byly zaznamenány v případě využití modelu vývojový tým. Zde byla detekována nejnižší míra fluktuace. Pracovníci, jimž bylo poskytnuto specifické vzdělávání a kteří získali pocit sounáležitosti s týmem na jedné straně a potřebu spolupracovat na straně druhé, měli úmysl opustit podnik v zanedbatelné míře. Konečně aplikace posledního modelu, tedy organizačního rozvoje, vykazovala obdobné výsledky jako v případě individuálního vzdělávání. Jedním z důvodů může být neschopnost velkých organizací sladit vzdělávání v rámci různých pracovních jednotek či útvarů, což může vést od původně zamýšleného specifického vzdělávání ke vzdělávání všeobecně využitelnému. Tím vzniká obdobné riziko jako v případě individuálního přístupu, kdy nově získané znalosti může pracovník využít u konkurenčního subjektu, a má tedy vyšší tendenci podnik opustit.

Problematikou vztahu vzdělávání a fluktuace pracovníků v Saúdské Arábii se zabývají Jehanzeb, A. Rasheed a M. F. Rasheed (2013). Jejich šetření se týká soukromého

¹⁶ Individuální rozvoj je uplatňován zejména v případě, že je nedostatek kvalifikovaných pracovníků a je nutné zabezpečit výpadek na konkrétní pozici. Organizační rozvoj je uplatněn zvláště v souvislosti s organizační změnou. Metoda vývojového týmu se využívá pro vzdělávání pracovníků týmu, který má před sebou konkrétní úkol a každý jedinec na něm dílčím způsobem participuje.

sektoru. Ve své práci se setkali s rozšířeným stereotypem, kdy se mnoho podniků domnívá, že jediným motivátorem jsou pro pracovníka peníze. Vůbec tak nepřipouštějí, že motivací může být kariérní růst, potažmo možnost vzdělávání a rozvoje. Ta má pak vliv na schopnost retence pracovníků a vede k jejich ztotožnění se s cíli podniku. Právě podniky v zemích, které vstupují do globálního ekonomického prostoru a které vykazují specifické kulturní odlišnosti, jsou nuceny ve zvýšené míře dbát na vzdělávání a rozvoj. Často však bylo pozorováno, že tyto aktivity byly v arabských zemích realizovány spíše jako rekreační a volnočasové záležitosti, kterých se zúčastňují pracovníci v manažerských pozicích a jejich přátelé. Kromě toho bylo sice vzdělávání v mnoha případech postaveno v souladu se současnými teoretickými poznatky, avšak zcela zde absentuje zpětná vazba a často nejsou jednotlivé kurzy vedeny na profesionální úrovni. Aby mohlo být vzdělávání považováno za systematické, chybí mu také fáze plánování a fáze hodnocení. Vzdělávací programy bývají rovněž ovlivněny osobními vztahy, protekcí, ideologií. Autoři mají záměr využít výsledky svého šetření jako platformu pro diskusi o problematice vzdělávání v soukromém sektoru.

Poněkud odlišnou situaci v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků přibližuje Brownová (2013), která se zaměřuje na postoj podniků k této oblasti ve Spojených státech. Průměrné náklady na vzdělávání činily v roce 2011 celkem 1182 dolarů na pracovníka. Přední manažeři vnímají vzdělávání v rovině *win-win*, tedy v rovině, kdy jsou obě strany v roli vítěze. Pracovník udržuje, případně rozšiřuje svoji kvalifikaci, je motivovaný a nemá tendenci podnik opouštět. Podnik získává jedince, který svou práci vykonává v souladu s požadavky kladenými na danou pracovní pozici. Na rozdíl od fyzických aktiv, která se v průběhu produkčního procesu opotřebovávají, lidské zdroje se v roli aktiv stávají vlivem vzdělávání naopak cennějšími.

Výše uvedené skutečnosti, které jsou reprezentovány šetřením přístupů podniků ke vzdělávání a rozvoji pracovníků napříč kontinenty, poukazují na některé společné rysy bez ohledu na zemi, typ či velikost podniku. Na základě toho lze definovat několik praktických zásad:

- vzdělávání v podniku musí být systematické,
- systém vzdělávání je třeba vztahovat k budoucím výzvám,
- vzdělávací aktivity musí být v souladu s cílem vzdělávání.

Dodržení uvedených zásad je předpokladem k:

- pozitivnímu vlivu na výkonnost podniku,
- snížení fluktuace pracovníků,
- motivaci pracovníků,
- pozitivnímu vlivu na pověst podniku.

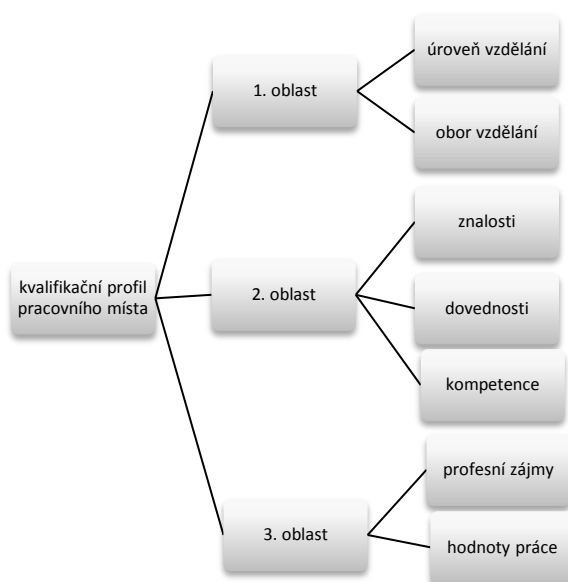
2.2 Kvalifikace a vzdělání

V odborné i populární literatuře je možné se setkat se ztotožněním významu slova kvalifikace a slova vzdělání. Vzdělání je pojem užší, neboť je součástí kvalifikace, kterou je pak třeba považovat za pojem širší. Palán (2002, s. 107) definuje kvalifikaci v několika rovinách. V prvním případě se jedná o odbornou profesní přípravu postavenou na soustavě schopností, vědomostí, dovedností, návyků a zkušeností potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti. Druhý pohled vnímá kvalifikaci jako subjektivní, tedy během života získaný soubor schopností a dovedností včetně osobních vlastností a postojů s potenciální možností jejich využití pro výkon určité činnosti. Ve třetí rovině je pojem vnímán jako kvalifikovanost práce, tedy kvalifikace objektivní spočívající v požadavcích na kvalifikaci pracovníka vyplývajících z náročnosti, charakteru a odbornosti práce. Obdobně je kvalifikace charakterizována v Akademickém slovníku cizích slov (2001, s. 441) jako souhrn odborných vědomostí, schopností, zkušeností atd. nezbytných k výkonu určité práce a také jako stupeň vhodnosti jedince.

Podobně jako v případě kvalifikace vnímá Palán (2002, s. 233) vzdělání ze dvou úhlů pohledu. Za prvé jako soustavu vědeckých, technických a dalších vědomostí jakožto výsledků procesu vzdělávání. V druhé rovině se jedná o úroveň, kterou při vzdělávání jedinec dosáhne. Vzdělání je pak členěno na základní, střední, vyšší a vysokoškolské a je součástí kvalifikace. Tvrdý (2008, s. 7) ještě připojuje další význam pojmu vzdělávání, a to v rámci pedagogické teorie, kdy jde o proces záměrného organizovaného osvojování poznatků, dovedností atd. realizovaný prostřednictvím sítě škol.

2.2.1 Charakteristika pracovního místa

Každé pracovní místo se vyznačuje jedinečnou kombinací faktorů, které ve své komplexitě a při vzájemné provázanosti zaručují, že úkoly vyplývající z dané pozice budou vykonávány tak, aby výstup byl v optimu nebo se mu alespoň významně blížil. V této souvislosti přináší zajímavý pohled Lepič (2013), kdy pro vymezení náročnosti dané pracovní činnosti využívá tzv. kvalifikační profil pracovního místa, který shrnuje základní charakteristiky vyžadované pro danou práci. Ačkoliv autor zmiňuje profil v souvislosti s novým konceptem kvalifikačních profilů jakožto standardizovaný nástroj pro deskripci požadavků na konkrétní místa ve smyslu skupin povolání, odvětví či celé ekonomiky¹⁷, lze takový přístup vzhledem k jeho univerzálnosti využít i při modelování jednotlivých pracovních míst v rámci samostatného podniku. Profil má sedm hlavních dimenzí rozčleněných do tří oblastí. První oblast zahrnuje dvě dimenze, a to obor vzdělání a jeho úroveň, resp. stupeň, a nazývá se *Coordinating Characteristics*. V druhé oblasti zvané *Main Characteristics* se nacházejí tři dimenze – znalosti, dovednosti a kompetence. Konečně třetí oblast, *Supplementary Characteristics*, je tvořena dimenzemi profesní zájmy, které se vážou na preference pracovního prostředí, a hodnoty práce. Strukturu kvalifikačního profilu pracovního místa znázorňuje obr. 2.3.



Zdroj: vlastní zpracování dle Lepič (2013)

Obr. 2.3: Kvalifikační profil pracovního místa

¹⁷ Nástroj byl vyvinut za účelem analýzy a projekce kvalifikačních požadavků pro zjištění míry souladu vzdělanostních a kvalifikačních struktur v různých profesích, odvětvích či zemích s cílem identifikovat trendy.

Stanovení kvalifikačního profilu musí zákonitě předcházet důkladná analýza pracovního místa. Podrobně se problematikou zabývá Koubek (2004, s. 40), který má za to, že tato činnost je východiskem pro vytvoření obrazu práce a představy o jedinci, jenž by měl takové pracovní místo zastávat. Jedná se tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jinou pozici a podmínkách výkonu práce. V souvislosti s touto aktivitou lze hovořit nejen o designu pracovního místa, ale také o případné změně profilu, tedy redesignu. Základním elementem každé práce je pohyb, jehož kumulace tvoří operaci. Jedna či více operací se sdružují do pracovního úkolu. Úkoly jsou základem pro určení rozsahu povinností pracovního místa. V souvislosti s tím může na určitých pozicích docházet také k přidání pravomocí a odpovědnosti. Vlastní pracovní postup by měl být optimálním způsobem provádění konkrétní práce. Při jeho tvorbě může být využita řada metod, např. postupové diagramy, časové studie či pozorování. Výsledkem analýzy pracovního místa jsou popis a specifikace dané pozice, na jejichž základě jsou vymezeny požadavky na jedince. Ty by měly být zohledněny v procesu získávání a výběru pracovníka a také při navrhování dalšího vzdělávání (Šuteková, 2009, s. 253).

V souvislosti s pracovním místem využívá Armstrong (2007, s. 277) pojem role. Opírá se při tom o skutečnost, že se v současné době od pracovníka vyžaduje flexibilní přístup, rozvíjení dovedností a schopnost rychlé reakce na nové požadavky. Role je tedy úloha, kterou člověk při výkonu práce hraje. Velkou váhu analýze pracovního místa přikládá také Mullins (2001, s. 370). Klade si zásadní otázku: Jak může manažer či HR specialista vědět, jakou osobnost na danou pozici hledá a který z kandidátů je nejvhodnější, když nebude znát přesnou náplň práce a další požadavky vztahující se k danému pracovnímu místu? Proto považuje tuto analýzu za středobod systematického přístupu k získávání a výběru pracovníků. Analýza obsahuje dvě fáze:

- vlastní popis práce, obsahující jednotlivé činnosti, povinnosti a vymezení odpovědnosti jednak komu, jednak za co,
- osobnostní specifikaci, která zahrnuje nejen formální kvalifikaci, ale i znalosti, dovednosti, fyzické dispozice, zkušenosti, charakteristiku osobnosti včetně temperamentu¹⁸.

¹⁸ Temperament spolu s postoji tvoří profilující vlastnosti osobnosti. Projevuje se v celkovém způsobu reagování jedince na vnější podněty a je v převážné míře biologicky podmíněný, tudíž téměř

V neposlední řadě klade autor velký důraz i na identifikaci obtížných momentů a možných nepříjemností spojených s výkonem práce. Jako příklad uvádí pozici manažera baru, který může být vystaven nutnosti komunikovat s podnapilými či neurvalými hosty. Teprve v okamžiku, kdy jsou v rámci analýzy pracovního místa zahrnuty všechny aspekty, je možné přistoupit k získávání a výběru pracovníků nebo ke vzdělávacím aktivitám.

Torrington et al. (2005, s. 143) zavádějí termín *individual job criteria*, která jsou výstupem popisu práce a specifikace jedince. Proces je možné vnímat ze dvou perspektiv. První přístup spočívá v identifikaci všech úkonů, které mají být provedeny, a jejich následné transformaci do popisu pracovního místa, z čehož se vychází při stanovení všech osobnostních předpokladů a kompetencí potřebných pro danou pozici. Druhý přístup začíná identifikací jedinců, kteří jsou úspěšní na konkrétní pozici, a pokračuje vymezením jejich charakteristik.

Další pohled na problematiku přináší Woods (2006, s. 55). Na příkladu otevření nového hotelu poukazuje na nutnost nejprve identifikovat základy jednotlivých aktivit v hotelu a teprve poté přistoupit k popisu práce a určení potřebné úrovně vzdělání, dovedností a znalostí jedince na dané pozici. Vlastní proces pak dělí na *job analysis*¹⁹ a *job design*²⁰, kdy první fáze determinuje pracovní úkoly, postupy, tedy co se bude dělat, a druhá pak, jak se to bude dělat, tedy kombinaci úkolů a odpovědnosti spojené s danou pracovní pozicí.

Van Looy et al. (2003, s. 198) uvádějí, že celková kompetence systému může být rozvíjena pomocí propojení strategické klíčové kompetence organizace s individuálními kompetencemi jednotlivých pracovníků, kdy klíčové kompetence mohou představovat konkurenční výhodu podniku a individuální kompetence jsou definovány jako osobnostní charakteristiky vztahující se k efektivní výkonnosti. Úspěšnost podniku je významně závislá na získání pracovníků, případně pracovních týmů v potřebném počtu, s potřebnými způsobilostmi, profesní a kvalifikační úrovní (Pitra, 2007, s. 16; Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 105). Specifikem sektoru služeb obecně je vysoký nárok z hlediska

neovlivnitelný vnějším výchovným působením. Je tedy jedním z faktorů při posuzování způsobilosti jedince vykonávat konkrétní práci (Provazník et al., 2002).

¹⁹ První část procesu spočívá ve výběru konkrétního pracovního místa, dále v určení, jaké informace se budou shromažďovat, jak se bude postupovat a kdo bude úkolem pověřen. Následně proběhne vyhodnocení, jehož výstupem je popis dané pozice a specifik práce.

²⁰ V části *job design* se autor opírá o pět technik: zjednodušení práce, obohacení práce, rozšíření práce, rotace práce a team building.

kvalifikace pracovníků službu poskytujících, což pramení ze stále se zvyšujících nároků zákazníků a jejich rozšiřujících se požadavků (Pfundtnerová, 2013, s. 146). Přesto, jak uvádí Žufan (2014, s. 402), se lze při průzkumu trendů zaměstnanosti v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb stále často setkat s přístupem, kdy je zaměstnanec považován za „spotřební materiál“ v rámci preference rychlého výdělků, tedy maximalizace zisku v krátkém období. Protipólem je přístup postavený na přesvědčení, že kvalita služeb a předpoklad návratnosti zákazníka jsou založeny na kvalifikované a zformované pracovní síle, což vyžaduje dlouhodobost a ochotu do lidských zdrojů investovat.

V souvislosti s kvalifikačními požadavky představují Koucký a Lepič (2008) konceptuální model, který je postaven na dvou hlavních skupinách charakteristik, a to pracovníka a pracovního místa. Jedná se o soubor informací o obsahu a nárocích dané profese. Model má šest skupin deskriptorů:

- charakteristiky pracovníka – schopnosti, zájmy a hodnoty, pracovní styly,
- požadavky na pracovníka – kompetence, znalosti a dovednosti, vzdělání,
- požadavky na zkušenosti – praxe, osvědčení, licence,
- požadavky profese – pracovní činnosti, kontext organizace a pracoviště,
- charakteristika pracovního trhu – perspektivy profese, údaje o trhu práce,
- specifické informace o profesi – pracovní úkoly, technologie, nástroje.

Autoři zdůrazňují nezbytnost rozlišovat mezi kvalifikačními požadavky pracovního místa a kvalifikací jedince, tedy nezaměňovat kvalifikační nároky konkrétní pozice s konkrétním vzděláním lidí.

Problematikou kvalifikace v souvislosti s organizačními a řídicími strukturami se zabývá Hron (2000, s. 89), který vymezuje čtyři skupiny faktorů tvorby organizačních a řídicích jednotek, kdy mezi tzv. integrující faktory řadí kvalifikaci vedoucích pracovníků charakterizující jejich způsobilost zastávat danou práci. Kvalifikační strukturu vybraného systému lze tedy vyjádřit porovnáním kvalifikačních předpokladů, tj. subjektivní kvalifikace, a kvalifikačních požadavků funkčních míst, tj. objektivní kvalifikace. Míru shody lze kvantifikovat pomocí kvalifikačního koeficientu K:

$$K = \frac{D_s}{D_n}, \quad (2.1)$$

kde

D_s = doba odborné přípravy, kterou pracovník absolvoval, a přepočtená doba odborné praxe

D_n = doba odborné přípravy společensky nutné pro úspěšný výkon konkrétní činnosti²¹

Hodnoty kvalifikačního koeficientu:

- a) $K = 1$, kdy kvalifikační předpoklady odpovídají kvalifikačním požadavkům
- b) $K > 1$, kdy kvalifikační předpoklady převyšují požadavky
- c) $K < 1$, kdy kvalifikační předpoklady neodpovídají požadavkům

Z výše uvedeného vyplývá, že vzdělání je nedílnou součástí kvalifikace pracovníka, má své nezpochybnitelné místo mezi faktory utvářejícími strukturu charakteristiky jedince a jeho potenciál ve vztahu k výkonu konkrétní práce. Úroveň vzdělání i jeho obor jsou jedním z předpokladů úspěchu na daném pracovním místě.

2.2.2 Kvalifikační soulad

Hlavním cílem podniku v oblasti řízení lidských zdrojů je při získávání a výběru pracovníků dosažení stavu, kdy dochází k maximálnímu překryvu kvalifikačních požadavků vyplývajících z analýzy konkrétního pracovního místa a skutečnou kvalifikací jedince. Minimální úroveň vzdělání je kromě jiného jedním z předpokladů účinnosti vzdělávacího procesu (Clardy, 2005).

Nesouladem v kvalifikacích a kompetencích se zabývá Konopásková (2011) v rámci analýzy dokumentu OECD, který zkoumá relaci mezi získanými a požadovanými kompetencemi. Uvádí, že v zemích OECD je v průměru jeden ze čtyř jedinců překvalifikován a jeden z pěti je podkvalifikován. Nesoulad v kvalifikacích je vymezen jako stav, kdy existuje rozpor mezi nejvyšší kvalifikací, kterou pracovník má, a kvalifikací vyžadovanou konkrétní pozicí. Překvalifikovanost, resp. nadbytečná kvalifikace, je definována jako stav, kdy nejvyšší kvalifikace pracovníka převyšuje kvalifikaci odpovídající danému pracovnímu místu. Opakem je podkvalifikovanost,

²¹ Pro vyjádření vlivu odborné praxe lze tuto přepočítat na dobu odborné přípravy v převodu 3 až 5 let praxe za jeden rok odborné přípravy.

resp. nedostatečná kvalifikace, kdy pracovník nedosahuje na předepsanou kvalifikaci vyplývající z analýzy pracovního místa. V této souvislosti je za kvalifikaci považováno pouze počáteční, zpravidla institucionální vzdělávání. Velkou část kompetencí však získává jedinec v pracovním procesu. Z toho vyplývá skutečnost, že jedinci se stejným nebo velmi obdobným formálním vzděláním mohou mít odlišnou kompetenci. V této souvislosti zde dochází k určitému zjednodušení v podobě ztotožnění pojmů kvalifikace a vzdělání.

Překvalifikovanost může vnímat jedinec na konkrétním pracovním místě tehdy, má-li za to, že danou práci by bylo možné vykonávat i s nižším stupněm vzdělání (Tvrdý, 2008, s. 105). Dle autora lze předpokládat, že zvyšující se počet vysokoškolsky vzdělaných jedinců může vést ke zvýšení podílu na výkonu pozic vyžadujících pouze středoškolský stupeň vzdělání. Fenomén překvalifikovanosti do značné míry souvisí s určitou devalvací nejen vysokoškolského vzdělání, ale i vzdělání středoškolského. Oproti tomu problematika podkvalifikovanosti je v mnoha případech spjata se snahou některých podniků šetřit osobní náklady. Ty pak zaměstnávají pracovníky s nižším vzděláním, než jaké vyplývá z požadavků v rámci analýzy pracovního místa.

Kromě pojmů překvalifikace a podkvalifikace se lze setkat také s pojmem převzdělanost a podvzdělanost. Výzkumem této problematiky se zabývá Vaisey (2002) a v centru jeho pozornosti stojí, jaké případné dopady může tento fenomén přinášet. Autor vnímá převzdělanost jako sociální kategorii. Zaměřuje se především na rozpor mezi dosaženým vzděláním a požadavky vyplývajících z analýzy pracovního místa. Dopady převzdělanosti zkoumají Dolton a Silles (2008). Podnětem jejich šetření je skutečnost, že v posledních třech dekadách dochází k významné změně ve struktuře vzdělání. Dle ekonomických teorií vyšší vzdělání generuje i vyšší příjmy, potažmo vyšší společenské postavení oproti méně vzdělaným protějškům. Avšak pracovní trh nemá takovou absorpční schopnost, aby pojmul stále rostoucí počet zejména vysokoškolsky vzdělaných absolventů, čímž dochází k efektu převzdělanosti. Důsledkem toho je skutečnost, kdy výdělky neodpovídají úrovni vzdělání a dochází tak k odchýlení od ekonomické teorie, resp. teorie lidského kapitálu. Na základě získaných dat a jejich statistického zpracování autoři odhadují, že efekt převzdělanosti může být příčinou snížení příjmu jedince až o 35 %.

Situace v dané oblasti by mohla být vnímána v rozporu s tvrzením Dvořákové et al. (2012, s. 34), že zvyšování kvalifikace je nezbytnou podmínkou jak ekonomického růstu, tak i růstu produktivity práce, avšak vzápětí citovaní autoři dodávají nutnost existence souladu mezi kvalifikacemi pracovníků a potřebami trhu práce, čímž stvrzují výstupy výše uvedených autorů. K příčinám disparit kromě jiného řadí zejména:

- neschopnost dostatečně pružné reakce vzdělávacích systémů na všech stupních na změny a nové požadavky,
- absence účinných systémů celoživotního vzdělávání,
- neracionální subjektivní rozhodování jedinců.

Do budoucna je nutné zaměřit se na predikci potřeb pracovního trhu obecně a zajištění větší korelace mezi stranou nabídky a stranou poptávky v oblasti vzdělání a kvalifikace²².

Za účelem eliminace nežádoucích efektů plynoucích z překvalifikovanosti či podkvalifikovanosti, resp. převzdělanosti či podvzdělanosti, by podniky měly dodržovat níže uvedená všeobecně platná pravidla:

- připravená a odborně provedená analýza pracovních míst,
- vytvoření kvalifikačního profilu,
- stanovení požadavků na úroveň a obor vzdělání, znalosti, dovednosti, kompetence a osobnostní charakteristiky jedince,
- výběr vhodných kandidátů na dané pozice.

Jak dokládá Lashley (2009), výzkumy ukazují, že část podniků v hotelnictví stále preferuje obsazování pracovních pozic jedinci s nižší úrovní vzdělání, než která odpovídá charakteru práce, a to z důvodu možnosti vyplácet nižší mzdu. Tento stav považují Gúčík et al. (2010, s. 15) za jednu z bariér rozvoje malých podniků v oblasti cestovního ruchu. Nízká úroveň znalostí je důsledkem preference pracovníků s nižší úrovní vzdělání, což přináší mimo jiné zvýšené náklady na jejich přípravu a také se to projevuje na kvalitě služeb. Kvalita služby je produktem tvořivého lidského myšlení, z čehož vyplývá vazba na vzdělání (Gubová, 2013, s. 74). O podkvalifikovanosti by bylo možné uvažovat také v souvislosti s morálním zastaráváním formálního vzdělání,

²² Zde se již jedná o problematiku celospolečenskou, tedy o nastavení všeobecných vzdělávacích systémů. Negativní efekty však mají přesah do konkrétní podnikové sféry.

neboť, jak uvádějí Vodáček a Vodáčková (2006, s. 112), „pracovníci všech kategorií se dříve nebo později dostávají do situace, kdy je účelné inovovat jejich kvalifikaci“, což potvrzuje i názor Pitry (2007, s. 41), že rozvoj způsobilostí podniku je těsně spjat s permanentním učením se jak jednotlivců, tak pracovních týmů, tedy se zvyšováním úrovně znalostí.

3 Organizační kultura

Organizační kulturu lze považovat za kontext, který krom jiného determinuje přístup ke vzdělávání pracovníků i k požadavkům vyplývajícím z analýzy pracovního místa na úroveň vzdělání jedince. Problematika organizační kultury je proto dalším nosným tématem práce. Kapitola se v úvodu věnuje vymezení pojmů a struktuře organizační kultury. Následuje stanovení možných vlivů organizační kultury na výkonnost podniku a poté je pozornost soustředěna na typologii kultury a způsoby diagnostiky typu.

Kulturu²³ lze možné chápat ve dvou pojetích. V užším jako činnosti člověka spjaté s uměním, v širším smyslu slova je třeba zahrnout kromě umění i chování a mentalitu lidí, tradice, způsoby uvažování, ale také krajinyotvorbu, architekturu, obecně výtvoří jedince materiální i duchovní povahy. Nový a Surynek (2002, s. 42–44) dávají kulturu do souvislosti s kulturní antropologií, sociologií a sociální psychologií. Kultura je postavena na obecnějších principech, vykazuje společné znaky v chování jedinců a týká se sdíleného, společného a obecného. Autoři dále vymezují pojem kulturní systém jakožto tmelící prvek sociálního systému, jehož základní funkcí je tedy nejen udržení, ale i řízení sociálního systému. Paralelně probíhá působení dílčích funkcí, a to:

- sebepotvrzující funkce (ideologická),
- funkce zajištění kontinuity,
- funkce korekce individuálního chování,
- funkce identifikační.

Lukášová (2010, s. 12) považuje kulturu za široký, mezioborový pojem a podotýká, že „kultura je na jedné straně výsledkem adaptace, na druhé straně je ale také nástrojem adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí“. Dále označuje proces osvojování si sociokulturních pravidel za proces enkulturace²⁴. Keller (2002, s. 179) definuje kulturu jako souhrnné označení pro vše, co odlišuje člověka od zvířete. Jedná se o množinu činností a jejich výsledků, které determinují schopnost člověka přežít

²³ Výraz kultura pochází z latinského *cultivare*, v rozšířeném významu znamená „obdělávání“ či „vzdělávání“ ve spojitosti s přenosem znalostí i umu jedince k povznesení původního stavu na vyšší úroveň. Akademický slovník cizích slov (2001) vymezuje kulturu jako „souhrn duchovních a materiálních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v celé jeho historii“.

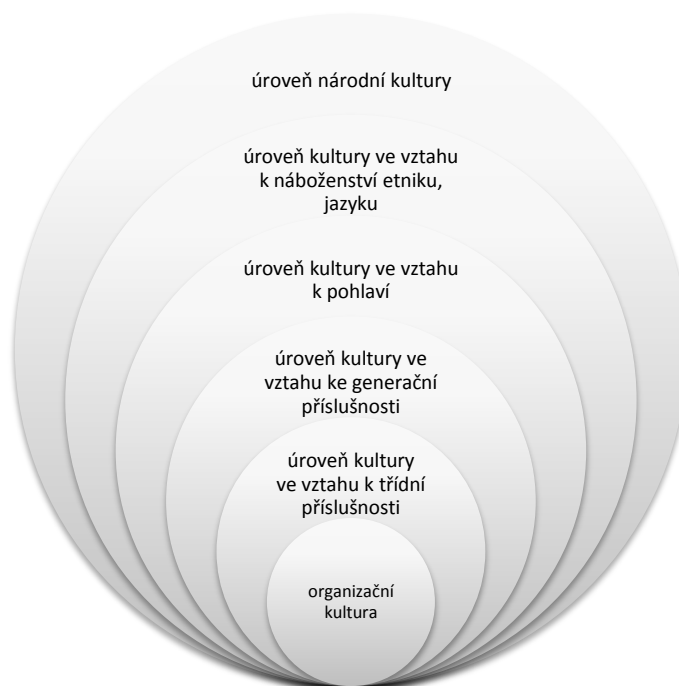
²⁴ Enkultura je součástí socializace jedince, tedy jeho postupná orientace v daném sociokulturním prostředí (Lukášová, 2010, s. 12).

v přírodním prostředí. To vše doprovázejí představy a víra jedince, což dává přežití smysl. Kulturu lze považovat také za prostředek k přizpůsobování si prostředí.

V odborné literatuře lze tedy nalézt množství definic kultury. Byť existuje mnoho variant či nuancí vymezení jejího významu, lze určit shodné principy (Schein, Hofstede):

- kultura je ustálený soubor prvků, resp. pravidel, která si jedinec osvojuje prostřednictvím tzv. enkulturace,
- nelze docílit v krátkém časovém období změny ve vnímání těchto prvků či pravidel a případná změna bude velmi pozvolná,
- kultura se navenek projevuje prostřednictvím chování a konání jedinců, kteří jsou členy určité relativně homogenní skupiny, čímž je možné jejich odlišení od skupiny jiné.

Hofstede s kolegy také vymezují tzv. základní úrovně mentálního naprogramování, které jsou znázorněny na obr. 3.1.



Zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede et al. (2010, s. 18) a Lukášová (2010, s. 13)

Obr. 3.1: Úrovně kultury

Poněkud odlišným způsobem pojímají strukturu kultury Nový a Surynek (2002, s. 45, 51–61), kteří vymezují tři základní okruhy kultury, a to náboženský okruh, spjatý s historickým vznikem kultury²⁵, dále okruh národní, související s hodnotově normativním a symbolickým systémem společnosti, a konečně okruh jednotlivých sociálních subjektů, jako je rodina, organizace apod. Autoři dále představují termín sociální instituce, jehož význam lze chápat jako druh tlaku usměrňujícího chování a jednání člověka dle sociálních vztahů a kultury, kde jsou utvářeny. Rozdíl mezi kulturou a sociální institucí lze přirovnat k rozdílu mezi celkem, představovaným kulturou, a částmi, představovanými sociálními institucemi, z nichž se celek skládá. Způsob působení na žádoucí chování jedince je podstatou pro stanovení rovin sociálních institucí. Jednotlivé roviny a jejich komponenty zobrazuje tabulka 3.1.

Tab. 3.1: Roviny sociálních institucí

Název roviny	Komponenty roviny
<i>Rovina obvyklého, vhodného chování</i>	zvyky, obyčeje, rituály, obřady, tradice
<i>Rovina požadovaného chování</i>	ideje, hodnoty, normy
<i>Rovina komplexních vzorů</i>	hrdinové, lidé v pověstech
<i>Rovina znaků a symbolů</i>	symbol, jazyk
<i>Rovina řízeného chování</i>	podnik, úřad, zájmová skupina
<i>Rovina nástrojů donucení</i>	policie, autorita, veřejné mínění
<i>Rovina oblastí života společnosti</i>	ekonomika a práce, politika, náboženství, věda, umění, rodina

Zdroj: vlastní zpracování dle Nový a Surynek (2002, s. 52)

Karahanna et al. (2006, s. 37) využívají v rámci teoretického modelu následující kulturní úrovně: regionální, etnickou, náboženskou, jazykovou, národnostní, profesní, organizační a skupinovou.

V souvislosti s managementem jsou předmětem zkoumání zejména národní kultura a kultura organizační. Mezi nejvýznamnější autory zabývající se oblastí národní kultury patří např. Hofstede či Trompenaars. Problematika vlivu národní kultury na kulturu podniku není přímo předmětem zkoumání, avšak s tématem souvisí a je uvedena v Příloze B. V případě organizační kultury lze k významným autorům zařadit např. Scheina, Deal a Kennedyho či Camerona a Quinna. Prvopočátky výzkumu organizační kultury jsou přisuzovány Kurtu Lewinovi a jsou situovány do raných 40. let minulého

²⁵ Jedná se o jednotlivé velké kultury jako křesťanská, resp. křesťansko-židovská, muslimská atd., kdy náboženství v dané době determinovalo základní hodnoty a ideje dané společnosti.

století (Mills et al., 2006, s. 450). Ashkanasy et al. (2011, s. 14) přirovnávají termín organizační kultura k deštníku, pod nímž se schovává koncept způsobu myšlení. Za soudobou přední odbornou kapacitu v ČR je pokládána Lukášová. Autorka kromě kultury organizační považuje za významné také studium kultury regionální či kultury povolání.

Pakliže je kultura definována jako soubor prvků a pravidel a zároveň je rozvrstvena na jednotlivé úrovně, kdy je spodní vrstva představována organizací, lze říci, že i zde je možné identifikovat určitý charakter chování, interakcí, komunikace jedinců, stejně jako materiální prvky, které odlišují tuto organizaci od ostatních a vyvolávají určité představy a očekávání. Huczynski s Buchananem (2007, s. 623, 631–632) kladou otázku, proč je vhodné zabývat se studiem organizační kultury. Odpovědí necht' je následující příklad. V okamžiku, kdy člověk vstoupí např. do hotelu, do banky či do obchodu, je ovlivněn prvním dojmem, který napovídá, co lze očekávat, v jaké cenové relaci se služby či zboží pohybují, jaký způsob chování a komunikace bude převládat. Dostává se mu tedy série pozitivních či negativních znamení a signálů a vnímá určité symboly. A právě to jsou aspekty organizační kultury, jejíž podstata je signifikantní jak pro všechny, kteří zde pracují, tak pro zákazníky. Tedy co podnik, to jiná kultura, z čehož vyplývá, že kultura má vliv na výkonnost podniku, a tudíž musí být v centru pozornosti managementu. Ten by měl vyvinout dostatečné úsilí, aby měl vše, co s kulturou podniku souvisí, pod kontrolou a aby v případě potřeby nastartoval proces její změny. Dále autoři uvádějí, že míra koheze organizační kultury závisí na homogenitě členství ve skupině a také na délce a intenzitě jejich společných zážitků a zkušeností. Každý jedinec vstřebává organizační kulturu prostřednictvím procesu organizační socializace, který obsahuje výběr nových členů, jejich instruktáž týkající se žádoucích způsobů myšlení a chování a v neposlední řadě i posilování požadovaného chování prostřednictvím vzorů, které jsou představovány zkušenými etablovanými manažery. Proces organizační socializace může mít následující fáze:

- 1) výběr – pečlivé posouzení vhodnosti kandidátů,
- 2) příprava na přijetí nových norem pomocí uznávaných zkušeností,
- 3) trénink „v zákopech“ – posilování povědomí o tom, jak se v podniku „dělají věci“,
- 4) systém kontroly a odměn – pečlivé sledování výkonu nováčků,

- 5) sdílení hodnot – identifikace nováčků se společnými hodnotami v podniku,
- 6) posílení „folklóru“ – zasvěcení do organizačních příběhů, mýtů,
- 7) konzistentní vzory – poukazování na jedince, kteří svým jednáním a chováním posilují organizační kulturu.

Kultura je abstrakce založená na empirii a jako koncept má dlouhou historii. Při implementaci tohoto konceptu do lidského myšlení je možné pozorovat vzrůstající porozumění souboru jevů, které lze považovat až za mysteriózní. Z tohoto důvodu je třeba se vyhnout povrchnímu modelu kultury a stavět na hlubších, komplexnějších antropologických modelech (Schein, 2004, s. 13). Kultura je jedním ze subsystémů tvořících organizaci, kulturu samu o sobě lze považovat za metaforu a zároveň lze vymezit množství metafor pro kulturu, např. regulátor změn, posvátná kráva, regulátor vlivu, smlouva, paradigma, hologram, sociální energie a další (Alvesson, 2002, s. 26, 31–36).

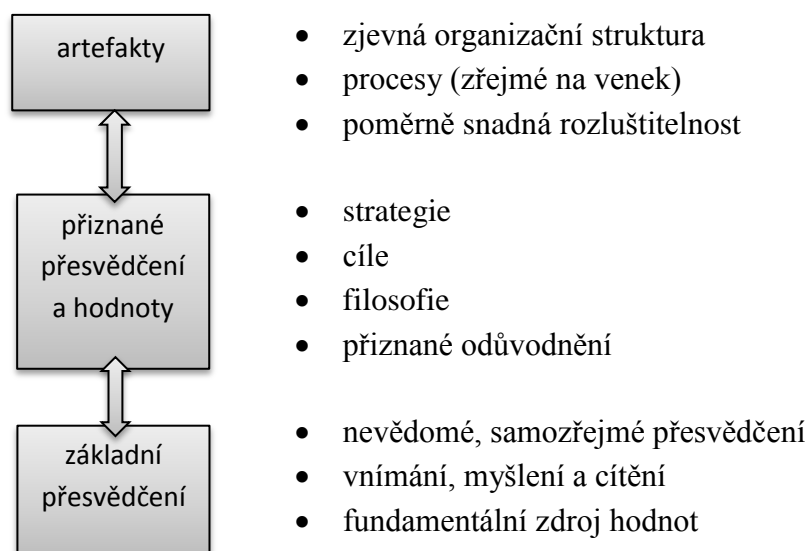
3.1 Struktura organizační kultury

Organizační kultura je tvořena souborem prvků, mezi něž lze v obecné rovině zařadit hodnoty, základní přesvědčení, normy, postoje, jazyk, historky, mýty, zvyky, ceremoniály, rituály, styl vedení (Mills et al., 2006; Deal a Kennedy, 2000; Lukášová, 2010; Veber et al., 2009; Armstrong, 2007; Huczynski a Buchanan, 2007). K nejznámějším modelům organizační kultury patří bezesporu model Edgara Scheina²⁶, který uspořádal kulturu do tří úrovní:

- projevy navenek (angl. *surface manifestation*),
- hodnoty (angl. *value*),
- základní přesvědčení (angl. *basic assumptions*).

Scheinův model organizační kultury znázorňuje obr. 3.2.

²⁶ Edgar Henry Schein, nar. 1928, emeritní profesor MIT Sloane School of Management, se celoživotně zabývá zejména problematikou organizačního rozvoje (včetně kariérního rozvoje) a studiem organizační kultury. V rámci této problematiky zkonstruoval teoretický koncept organizační kultury. Je autorem mnoha odborných publikací a nositelem řady ocenění.



Zdroj: vlastní zpracování dle Schein (2004, s. 24)

Obr. 3.2: Scheinův model struktury organizační kultury

Vnější projevy²⁷ jsou nejsnáze identifikovatelné a vnímatelné lidskými smysly. Prezентují očividné prvky kultury a vysílají signály návštěvníkům, zákazníkům a pracovníkům dané organizace. Lze je poměrně snadno modifikovat či měnit. K typickým představitelům patří např. firemní logo, barvy, styl oblékání, ceremoniály, rituály, legendy, mýty, historky, anekdoty, jazyk, komunikace, gesta, slogany a normy.

Hodnoty²⁸ jsou často nevyřčené, avšak akceptované pracovníky. Pro jedince z vnějšího prostředí již nejsou tak zřejmé jako v případě artefaktů, ovšem lze je do určité míry vnímat, resp. předpokládat. Základní přesvědčení²⁹ je fundamentem podnikové kultury pohybujícím se v rovině nevědomí jedince a je založeno na zafixovaném vnímání smyslu organizace a jejího fungování (Lukášová, 2010, s. 19–21; Schein, 2004, s. 26–28; Huczynski a Buchanan, 2007, s. 625–628). Jiné pohledy jsou znázorněny v tabulce 3.2.

²⁷ V souvislosti s vnějšími projevy se lze setkat také s výrazem artefakty ve významu materiálních a nemateriálních prvků kultury prezentovaných navenek. Akademický slovník cizích slov (2001, s. 72) definuje artefakt jako uměle vyrobený předmět (v protikladu k přírodnině), zpracovaný výtvarně nebo účelově.

²⁸ Hodnota je to důležité, čemu přikládá jedinec či skupina lidí význam, co ovlivňuje rozhodování, výběr, aktivity apod. Hodnota je také v roli rozhodce ve smyslu dobra a zla. Organizační hodnoty jsou vyjádřením toho, co je pro danou organizaci významné a důležité a co determinuje rozhodovací procesy, chování a jednání. Hodnoty dle mnoha autorů (např. Hofstede, Kotter, Heskett, Hell aj.) představují jádro organizační kultury (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 23).

²⁹ Schein (2004) vymezuje několik základních oblastí přesvědčení, např. oblast adaptace na vnější podmínky, oblast řízení vnitřní integrace, oblast vnímání reality a pravdy či povahy času a prostoru.

Tab. 3.2: Struktura organizační kultury

Autoři konceptu	Úrovně struktury
Kotter a Heskett	1. styl chování 2. sdílené hodnoty
Hofstede	1. praktiky (symboly, hrdinové, rituály) 2. hodnoty
Hall	1. artefakty a etiketa 2. chování a jednání 3. základní morální normy, názory a hodnoty
Denison	1. hodnoty a přesvědčení 2. vzorce chování, reflektující a posilující hodnoty 3. soubory podmínek
Lundberg	1. artefakty 2. pravidla a normy chování 3. hodnoty 4. přesvědčení

Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášová (2010, s. 29–30)

3.1.1 Síla organizační kultury

Síla organizační kultury souvisí s jejím obsahem prezentovaným základním přesvědčením, hodnotami, normami. Podle skutečnosti, do jaké míry jsou hodnoty, filosofie, přesvědčení, ale také z nich vzešlé normy a vzorce chování sdíleny, lze identifikovat míru ztotožnění se s organizační kulturou, resp. její sílu. Může jít i o rovinu přesahu do osobního života, kde lze posuzovat např. vliv na způsob trávení volného času apod. Jsou-li výše uvedené atributy sdíleny ve vysoké míře, jedná se o organizaci se silnou kulturou a lze předpokládat, že taková organizační kultura významně ovlivňuje její fungování. Oproti tomu v situaci, kdy nejsou zřetelné jak vnější prvky kultury, tak míra ztotožnění se pracovníků s hodnotami a přesvědčením, tedy jde o stav, kdy chování a jednání pracovníků ovlivňují jejich vlastní hodnoty a přesvědčení, se jedná o organizační kulturu slabou. Silná kultura je zřetelná, závazná, zakotvená, stabilní, a tudíž málo přizpůsobivá, je orientačním prvkem a také usnadňuje vztahové relace, vzájemnou interakci a komunikaci. Kotter a Heskett (1992, s. 7) podotýkají, že kultura může být v průběhu času velmi stabilní, avšak není statická. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 25) vnímají organizační kulturu jako extrémně setrvačnou. Veber et al. (2009, s. 628) připouštějí možnost označit silnou kulturu jako zřetelnou či zdravou. Naopak slabá kultura je „nečitelná“, jedinec se těžce orientuje a často jedná

na základě vlastního přesvědčení. V případě větších organizací je možné se setkat například v rámci divizí se vznikem subkultur³⁰ (Lukášová, 2010, s. 32).

K hlavním faktorům, které ovlivňují obsah a sílu organizační kultury, jsou nejčastěji řazeny zejména vlivy prostředí, ať již v podobě národní kultury, obecných podmínek pro podnikání, chování zákazníků či vlivů sociokulturního charakteru, dále vliv majitele, resp. zakladatele, či vrcholových manažerů, vliv velikosti a stáří organizace a využívaných technologií (Handy, 1993; Brown, 1998; Lukášová, 2010). Mullins (2001, s. 462) podotýká, že kultura i struktura se vyvíjí v průběhu času v reakci na komplexní soubor faktorů, kdy kromě identifikovaných výše uvedených tzv. klíčových vlivů hrají důležitou roli v rozvoji kterékoliv organizační kultury ještě historie, záměry a cíle, primární funkce, styl řízení a struktura lidských zdrojů a konečně i geografická poloha.

Zdravá organizační kultura přispívá k redukci nejistoty pracovníků a k ovlivnění všeobecné spokojenosti na pracovišti. Může být i významnou konkurenční výhodou (Lukášová, 2010, s. 95). V této souvislosti vymezuje Mullins (2001, s. 463–467) význam odpovědnosti managementu za kulturu a hodnoty organizace, obzvláště v sektoru hotelnictví, kde fyzické prostředí je jakýmsi pozadím, v jehož rámci je posuzována úroveň poskytované služby. Znamená to, že i když zařízení či jednotlivé prvky hmotného majetku hrají významnou roli, jakákoliv investice do nich nenahradí deficit v případě nehmotných složek prostředí, tedy přívětivosti vyvolávající příjemné pocity. Každý podnik, který aspiruje na excelentní postavení v oboru hotelnictví, ví, že nehmotná složka prostředí je velmi subjektivní záležitostí a je velice obtížné na ni mít vliv a kontrolovat ji. Avšak vzhledem k faktu, že tato složka prostředí je výsledkem vzájemných interakcí lidí, je za ni management odpovědný a musí dbát na to, aby dovednosti, postoje a chování pracovníků odpovídaly potřebám a očekáváním zákazníků. Právě organizační kultura může pomáhat redukovat složitost a nejistotu a usnadňovat rozhodovací procesy, proto má významný vliv na efektivitu výkonu. Toto konstatování se opírá o studie Hellera z EU Top Companies, který vymezuje hlavní důvody neefektivnosti ve vztahu k organizační kultuře. V případě, že management nepochopí a neporozumí smyslu a funkcím organizační kultury, kvalita poskytovaných

³⁰ Subkultura je kultura subsystému (tvořeného např. útvarům, oddělením), která může být rozdílná od tzv. oficiální kultury daného systému, tedy podniku.

služeb na operační úrovni může trpět tzv. syndromem neefektivnosti, k čemuž v hotelnictví přispívají zejména:

- chybějící standardy,
- neefektivní komunikace,
- řešení následků namísto odstraňování příčiny,
- nevhodný systém hodnocení a z něj vyplývající nedostatek uznání,
- absence principů týmové práce,
- neadekvátní nebo absentující systém vzdělávání.

V obecné rovině bez ohledu na obor činnosti mohou diskrepance v rámci organizační kultury vést k situaci, kdy nebude optimálně využit potenciál lidských zdrojů nebo dojde k poruchám v komunikačním procesu jak mezi pracovníky uvnitř podniku, tak případně mezi pracovníky na straně jedné a dodavateli či zákazníky na straně druhé (Dedouchová, 2001, s. 13).

V rámci závěrečného shrnutí je možné uvést základní principy organizační kultury, na kterých se i přes rozdílné přístupy k její struktuře shodují významní autoři (např. Lukášová, 2010; Deal a Kennedy, 2000; Schein, 2004; Cameron a Quinn, 2011 aj.), k nimž patří předpoklady, že organizační kultura je významnou součástí organizace a lze ji pokládat za její subsystém, dále že organizační kultura nemá objektivní formu své existence, neboť je tvořena přesvědčením, hodnotami a postojem a jedná se o skupinovou záležitost, která má nadindividuální povahu, a konečně že je výsledkem procesu učení se, je relativně velmi stabilní, avšak vždy existuje určitý prostor pro její změnu.

3.1.2 Vliv organizační kultury na výkonnost

Vztahu mezi organizační kulturou a výkonností se dostává významnější pozornosti na počátku 80. let minulého století. Kromě autorů uvedených v předchozím textu se výzkumem zabývají další odborníci, např. Trice a Beyer, Wiener, Kilmann et al., Wilkins a Patterson či Kanter (Alvesson, 2002, s. 43). Výzkum byl zacílen nejen na prokázání souvislosti, ale také na odhalení specifických rysů kultury. Lukášová (2010, s. 72–73) zmiňuje práce Peterse a Watermana či Denisona, avšak zároveň vymezuje jejich základní nedostatek, a to absenci šetření i mezi méně úspěšnými podniky. Navíc

některé excelentní podniky zařazené do výzkumu se staly posléze neúspěšnými. Autorka následně zmiňuje odlišný přístup dalšího výzkumu, kdy je vztah mezi kulturou a výkonností podniku jednak řešen prostřednictvím systematického přístupu, jednak jsou využívány jak finanční, tak i nefinanční ukazatele. V souvislosti s prvopočátky výzkumu dané problematiky zmiňují Huczynski a Buchanan (2007, s. 641–642) práci Ogbonny a Harrise, kteří se zaměřili na determinanty takové organizační kultury, která povede k úspěšnosti podniku. Mezi jinými identifikovali např. blízkost k zákazníkovi. Následné pokusy firem implementovat tato zjištění měly velmi omezenou úspěšnost, což ve své době poznamenalo mnohé akademické studie. Výsledkem byla značná skepse k vazbě organizační kultura – výkonnost a kritický postoj k tomuto přístupu.

Revize první generace výzkumu, kterou uskutečnili Thomson a McHugh na základě šetření mezi americkými a britskými podniky, poukazuje na skutečnost, že organizační kultura je faktorem vedoucím k lepším či dokonce vynikajícím výkonům a reprezentuje zdroj konkurenční výhody tehdy, je-li silná, jedinečná, adaptibilní a těžce napodobitelná. Přesto, bez ohledu na budoucí výzkum, je nepravděpodobné, že budou veškeré otázky týkající se vztahu mezi organizační kulturou a výkonností definitivně zodpovězeny, již z toho důvodu, že koncept organizační kultury lze jen dosti obtížně operacionalizovat a faktorů, které mají vliv na výkonnost podniku, je velké množství a navíc jsou značně různorodé. Přesto lze považovat schopnost týmové práce a schopnost rychlého a efektivního přizpůsobení se změnám prostředí, které vycházejí z organizační kultury, za významné faktory ovlivňující výkonnost podniku.

Mnohá šetření však poukazují na nízký zájem podniků o problematiku organizační kultury, kdy za hlavní příčinu tohoto jevu lze považovat kromě jiného nízkou úroveň personální práce a nízkou úroveň managementu (Jakubíková, 2014, s. 158). Obdobnou pozici zaujímá i Bondigas (2014), dle něž v hotelnictví právě pracovníci operativy rozhodují, zda se zákazník vrátí, přesto na rozdíl od jiných oborů, které rozvíjejí kulturu podniku, v hotelnictví zůstává tato oblast mnohem více stranou. K tomu lze dodat názor Reinhartové (2014), která má za to, že pokud je filosofie společnosti postavena na neustálém zlepšování služeb, pak je třeba propojit tuto se systémem vzdělávání tak, aby veškeré kroky v dané oblasti byly v souladu s kulturou podniku.

Na základě poznání postaveného na výzkumech byly v průběhu let identifikovány čtyři oblasti ve spojitosti s organizační kulturou s prokazatelnou souvislostí s výkonností:

- síla kultury,
- obsah kultury,
- kontextuální a strategická přiměřenost kultury³¹,
- adaptivnost kultury.

Silná organizační kultura přispívá k souladu ve vnímání a myšlení lidí, vytváří platformu pro vzorce chování a ovlivňuje míru sdílení hodnot. Vliv síly organizační kultury byl jako první považován autory zabývajícími se danou problematikou, např. Denisonem či Brownem, za jednu z determinant výkonnosti podniku (Lukášová, 2010, s. 73). Posléze se přičlenil vliv **obsahu organizační kultury**, a to z důvodu schopnosti aktivovat pracovníky a směřovat je k naplňování hodnot daných obsahem té které kultury. Zkoumání vlivu obsahu se věnovali např. Wiley a Brooks (Lukášová, 2010, s. 76). **Kontextuální přiměřenost** je zaměřena na zkoumání souladu s prostředím podniku, obdobně je posuzována strategická přiměřenost kultury, kde je sledován soulad se strategií daného podniku (Lukášová, 2010, s. 78).

Adaptivnost kultury je dána dle autorů (např. Denison, Haaland a Goelzer, 2002; Brown, 1998, Lukášová a Nový et al., 2004) několika charakteristikami. Patří k nim schopnost organizačního učení (vnímání, interpretace a reagence na signály z vnějšího prostředí), zaměření na zákazníky (pochopení potřeb zákazníků včetně předvídání potřeb budoucích a schopnost na ně reagovat) a připravenost ke změně (schopnost změny chování či procesů za účelem přizpůsobení se novým podmínkám). V této souvislosti však nelze vnímat jen schopnost reagovat na podněty, ale také připravenost, čímž je dán i prediktivní rozměr.

Vztah organizační kultury a výkonnosti podniku lze vnímat z mnoha úhlů pohledu. Jedním z nich je vztah kultury a vnitřní soupeřivosti, kde dopad regionálních kulturních rozdílů na kulturu podniku má vliv na míru vnitřní soupeřivosti, což vede k neetickému chování a negativně dopadá na výkonnost (Tuclea et al., 2008). Jinou perspektivu tvoří vztah kultury podniku a rozhodovacího procesu jedince, jehož výsledkem je odchod z daného podniku. Výzkumy poukazují, že organizační kultura, zejména pak ve vztahu k možnostem vzdělávání, rozvoje a zlepšování rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem, patří mezi nejdůležitější determinanty záměru opustit podnik (např. Blomme,

³¹ Kontext v souvislosti s podnikem zahrnuje vnitřní prostředí podniku a bezprostřední i širší okolí, které podnik obklopuje.

Van Rheede, Tromp, 2010; Dawson, 2008; Iverson, Deery, 1997). Významná je také míra souladu mezi kroky a jednáním vedoucích pracovníků a definovanou a podporovanou kulturou. Calisto a Sarkar (2010) zkoumají úspěšné postupy v oblasti řízení lidí, aktivující pracovníky k vytváření nových nápadů a inovací za účelem uspokojení měnících se potřeb a přání zákazníků. Kromě investice do vzdělávání je nutná podpora individuální iniciativy pracovníků služeb, neboť obor často nutí k potřebě rychlého jednání, neumožňujícího vždy explicitní koordinaci s nadřízenými pracovníky. Zmocněný jedinec má vyšší stupeň důvěry ve své schopnosti, což vede k pozitivnímu dopadu na výsledky organizace. Kulturní rámec, který takové jednání nepodporuje, je důvodem k nižší flexibilitě a iniciativě a v důsledku může vést ke snížení výkonnosti, neboť dotyčný jedinec nedokáže dostatečně reflektovat specifická přání zákazníků ve službách. Neustále se měnícím požadavkům se v této souvislosti věnují Kyriakidou a Gore (2005), když zkoumají vliv organizační kultury na výsledky malých podniků cestovního ruchu z hlediska identifikace podstatných prvků vlivu. V rámci množiny těchto prvků má nejvyšší hierarchické postavení oblast vzdělávání, zejména realizace smysluplných vzdělávacích aktivit za účelem získávání nových potřebných znalostí vyplývajících z měnících se podmínek a požadavků.

Výzkumu vlivu typu organizační kultury na výkonnost se v nedávné době věnovali Hanová a Verma (2012). Jejich studie zahrnuje 211 respondentů z 99 podniků, což činí v průměru pouze 2,13 respondenta na jeden podnik. Tuto skutečnost lze vnímat jako omezující prvek, neboť soubor respondentů evidentně nebyl vyčerpávající (při velikosti zkoumaných podniků s kapacitou nad 100 lůžek nelze předpokládat, že by zde byli pouze dva, resp. tři pracovníci). Autoři se soustředí kromě jiného na hodnocení vlivu typu organizační kultury na výkonnost, kdy využívají model Camerona a Quinna³². Autoři identifikují dva typy kultury, a to *Clan* a *Adhocracy*, jejichž pozitivní vliv na výkonnost je výrazně vyšší, než je tomu u typů *Market* a *Hierarchy*, což potvrzují výstupy série lineárních regresních modelů. Na základě tohoto výzkumu lze konstatovat, že kromě výše zmíněných faktorů, tedy síly, obsahu, adaptivnosti kultury a její kontextuální a strategické přiměřenosti, může mít i typ organizační kultury souvislost s výkonností podniku.

³² V rámci typologie organizační kultury se lze setkat s několika přístupy, resp. modely, k nimž patří i model Camerona a Quinna, který rozlišuje čtyři typy organizační kultury. Podrobně je model popsán v kapitole 3.2 Typologie organizační kultury na s. 72–74. Problematika má přesah i do kapitoly 3.3 Diagnostika organizační kultury.

Koutroumanis, Watson a Dastoor (2012) využívají model Camerona a Quinna při realizaci výzkumu v oboru hotelnictví zaměřeného na vztah typu organizační kultury, kvality služeb a záměru zákazníků vrátit se, což implicitně souvisí s výkonností podniku. Předpoklad autorského týmu byl takový, že organizační kultura typu Clan má pozitivní vliv na kvalitu poskytovaných služeb, a tudíž ochotu zákazníků se vrátit do daného podniku. Výsledky poukazují na oprávněnost předpokladu, neboť na základě zpracování dat pomocí vybraných statistických metod byl prokázán vztah mezi typem organizační kultury a kvalitou služby. Protipólem byl předpoklad, že kultura typu Market má negativní vliv na kvalitu. Na základě výsledků nebyl identifikován negativní vztah mezi kulturou typu Market a kvalitou služeb, což vedlo k zamítnutí nulové hypotézy. Z hlediska návratnosti zákazníků však ve vztahu k typu organizační kultury Market byl potvrzen předpoklad, že podniky s tímto typem nejsou lákavé pro opětovnou návštěvu. Při porovnání výsledků obou výše uvedených výzkumů je zjevné, že autoři došli k identickým závěrům v případě kultury typu Clan, avšak v případě kultury typu Market nejsou závěry jednoznačné. Pozitivní vliv organizační kultury typu Clan na změny opět v oboru hotelnictví prokazuje další výzkumné šetření, které odhalilo vztah uvedeného typu kultury a zvyšování organizační efektivity zejména v oblasti produktivity práce, což má pozitivní vliv na výkonnost podniku (Koutroumanis, Alexakis, 2009). Z výše uvedených výzkumných zpráv nevyplývá, zda byla diagnostika typu organizační kultury opřena o vyčerpávající či o výběrové šetření.

3.2 Typologie organizační kultury

Paralelně se zkoumáním organizační kultury dochází v průběhu posledních čtyř dekad také k mnoha pokusům o její kategorizaci dle určitých předem daných kritérií a o následné rozpracování základních charakteristik jednotlivých kulturních typů. Mezi významné autory lze bezesporu zařadit Denisona, Quinna a Camerona, Cooka a Laffertyho, Scheina, Deal a Kennedyho, Handyho, Trompenaarse a další. Modely prvních tří zmíněných autorů jsou podrobněji představeny v následujícím textu a řada dalších přístupů je shrnuta v tabulce 3.4 (s. 74). Uvedený přehled modelů organizační kultury se opírá o díla Cameron a Quinn (2011), Deal a Kennedy (2000), Schein (2004), Armstrong (2007), Huczynski a Buchanan (2007), Graves (1986), Denison (1990), Denison, Haaland a Goelzer (2002), Lukášová (2010), Lukášová, Nový et al. (2004).

Model Daniela R. Denisona

Na základě výzkumu rozprostřeného do více než dvou dekád se Denisonovi a jeho spolupracovníkům podařilo identifikovat čtyři rysy organizační kultury, které mají významný vliv na efektivnost podniku:

- angažovanost,
- konzistence,
- mise,
- adaptibilita.

Model se opírá o dvě dimenze:

- interní versus externí zaměření,
- stabilita versus flexibilita.

Angažovanost (angl. *Involvement*) je míněna v souvislosti s rozvíjením pracovníků organizace, podporou jejich iniciativy, odpovědnosti a participace. Mezi ukazatele angažovanosti patří zmocnění, týmová orientace a rozvoj pracovníků.

Konzistencí (angl. *Consistency*) se rozumí míra sdílení klíčových hodnot a jim přizpůsobený rámec myšlení. Ukazateli jsou klíčové hodnoty, shoda a koordinace a integrace.

Dalším rysem je **mise** (angl. *Mission*) v podobě stanovení důvodu existence podniku a jeho směřování v dlouhodobějším horizontu. K ukazatelům se v tomto případě řadí strategický záměr, cíle a úkoly a vize.

Posledním identifikovaným rysem je **adaptibilita** (angl. *Adaptability*), která se dotýká problematiky reagence na změny vnějšího okolí a k jejímž ukazatelům náleží připravenost na změnu, zaměření na zákazníka a organizační učení.

Model R. A. Cooka a C. Laffertyho

Základem je identifikace dvanácti stylů chování, které jsou rozděleny do tří okruhů vyjadřujících manažerský způsob jednání a chování a zároveň vymezují tři kulturní typy:

- kultura spokojenosti,
- kultura lidí,
- kultura úkolů.

Model zahrnuje dvě dimenze:

- orientace na potřeby spokojenosti versus orientace na potřeby bezpečí,
- orientace na lidi versus orientace na úkoly.

Kultura spokojenosti, resp. konstruktivní kultura, je spjata s konstruktivním manažerským stylem a charakterizují ji normy chování orientované na úspěch, orientované na seberealizaci, orientované na podporu a povzbuzování a konečně orientované na přátelské vztahy.

Kultura lidí, resp. pasivně-defenzivní kultura, souvisí s pasivním manažerským stylem a jsou pro ni typické normy chování spjaté s dosahováním oblíbenosti, orientované na pravidla a konvence, vyhýbání se odpovědnosti a na závislost na nadřízených.

Posledním typem je **kultura úkolů**, resp. agresivně-defenzivní kultura, jejímž základem je agresivní manažerský styl odvozený od norem chování postavených na odporování, soutěživosti, perfekcionismu a orientovaných na moc.

Model R. E. Quinna a K. S. Camerona

Podkladem je rozpracování již existujícího tzv. modelu soupeřících hodnot vyvinutého Quinnem, Rohrbaughem a jejich spolupracovníky v 80. letech minulého století. Výstupem je identifikace čtyř kulturních typů:

- klanová kultura,
- tržní kultura,
- hierarchická kultura,
- adhokratická kultura.

Typologie je postavena na dvou dimenzích:

- interní zaměření a integrace versus externí zaměření,
- diferenciaci a flexibilitu versus stabilitu a kontrolu.

První dimenze je založena na indikátorech odhalujících zaměření, které se pohybuje od integrace a shody až po diferenciaci a soutěžení. Druhá pak zahrnuje škálu od volnosti a dynamičnosti až po preferenci stability a řádu. Smyslem je poukázat na preference důležitosti v souvislosti s výkonností podniku. Vznikají tak čtyři kvadranty reprezentující čtyři typy organizační kultury, jež se odlišují vymezenými cíli a postupy, které k nim vedou. Představený model je použit v souvislosti s výzkumem prezentovaným v této práci. Rozhodnutí o výběru modelu je do jisté míry podpořeno skutečností, že tato typologie patří v posledních letech k nejcitovanějším a nejužívanějším (Lukášová, 2010, s. 109). Charakteristika jednotlivých typů organizační kultury je stručně shrnuta v tabulce 3.3.

Tab. 3.3: Typologie organizační kultury dle Camerona a Quinna

Clan	Adhocracy
Přátelské prostředí, sdílení, podobnost s širší rodinou, vedoucí pracovník je často v roli učitele, rádce či rodiče, organizaci stmeluje tradice a je zde zpravidla vysoká míra loajality, význam tkví v soudržnosti, dodržování morálních principů, úspěch je spjat s péčí o lidi a přístupem k zákazníkům, prvořadá je týmová práce, participace a konsensus.	Dynamické prostředí, kreativita, podnikavost, ochota k riziku, vedoucí pracovník je inovátor a vizionář, organizaci stmeluje inovativní myšlení a experimentování. Důležité jsou znalosti, důraz je kladen na připravenost na změny, na růst a získávání zdrojů, úspěch je spjat s jedinečností a originalitou produkce.
Market	Hierarchy
Prostředí s výraznou orientací na výsledky, soupeřivost a zaměření na cíl, vedoucí pracovník vyžaduje vysokou výkonnost, tmelícím prvkem je orientace na vítězství, úspěch je spjat se získáváním tržního podílu, význam má předstížení konkurence.	Vysoká míra formálnosti prostředí, důraz je kladen na předpisy, postupy a stmelujícím prvkem jsou formální pravidla, vedoucí pracovník má roli koordinátora a organizátora, důležitý je hladký chod, stabilita, úspěch je spjat s bezproblémovým chodem podniku.

Zdroj: vlastní zpracování dle Cameron a Quinn (2011)

Klanová kultura (Clan) již svým názvem evokuje prostředí širší rodiny a je charakteristická vysokou mírou sdílení hodnot a norem, přátelským prostředím, vysokou mírou soudržnosti a participace, týmovým přístupem, vše opřené o tradice. Jedinec ve vedoucí pozici přistupuje ke svým podřízeným spíše jako rádce, mentor či „rodič“. V podniku lze silně pocítit loajalitu a soudržnost. Je kladen velký důraz na rozvoj lidských zdrojů. Vzorem je přístup japonských firem primárně identifikovaný na přelomu 60. a 70. let minulého století.

Tržní kultura (Market) se od předchozího typu výrazně odlišuje zejména charakteristickým soupeřením a zaměřením na dosahování cílů. Důležité jsou všechny faktory podporující konkurenceschopnost podniku a vazby na vnější prostředí. Vedoucí pracovníci jsou silně orientováni zejména na plnění cílů a tomu odpovídající výsledky. Smyslem veškerého konání je stále se zlepšující tržní postavení a vítězství. Podnětem bylo rostoucí konkurenční prostředí koncem 60. let minulého století

Hierarchická kultura (Hierarchy) je postavena na přísném formalismu s cílem zajistit co nejvíce bezproblémový chod podniku, vyhnout se všemu neočekávanému, plnit efektivně vytyčené cíle a vyznačovat se významnou měrou stability. Vedoucí pracovník přijímá roli organizátora a koordinátora. Tmelícím prvkem je dodržování předpisů, pravidel, norem. Podnik vykazuje vysokou míru byrokracie a důležitým úkolem je zabezpečení jistoty pro pracovníky. Základem jsou přístupy praktikované počátkem 20. let minulého století.

Adhocratická kultura (Adhocracy) se vyznačuje kreativním, dynamickým a flexibilním prostředím. Vedoucí pracovníci naplno využívají svůj inovační potenciál a jsou ochotni riskovat. Často to bývají vizionáři. Tmelícím prvkem je inovativní přístup a chuť experimentovat. Pro podnik je typické posouvat svoje znalosti, podstatné při produkci výrobků nebo služeb, na špičkovou úroveň. Smyslem je jedinečnost a originalita. Motivem je reakce na vysoce turbulentní prostředí příznačné pro 21. století.

Kromě tří výše uvedených přístupů k typologii organizační kultury, které patří k nejčastěji citovaným, je vhodné zmínit i přístupy dalších autorů, jež jsou stručně shrnuty v tabulce 3.4.

Tab. 3.4: Další přístupy k typologii organizační kultury

Autor/autoři	Model organizační kultury
R. E. Miles, C. C. Snow	<ul style="list-style-type: none"> • <i>hledisko</i> – adaptace na vnější podněty, vliv vnitřních faktorů • <i>kultura</i> – typu průzkumník (vyhledávání tržních příležitostí), obránce (orientace na stabilitu), analyzátor (kombinace předchozího)
H. I. Ansoff	<ul style="list-style-type: none"> • <i>hledisko</i> – způsob adaptace organizace na vnější prostředí • <i>kultura</i> – stabilní (orientace na minulost, averze k risku), reaktivní (orientace na současnost, připouští malé riziko), anticipující (orientace na současnost, ochota více riskovat),

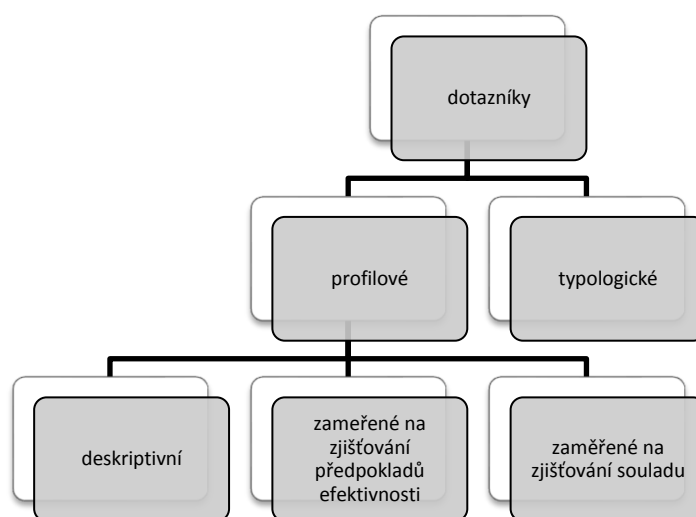
	prozkoumávající (orientace na současnost i budoucnost, střední míra rizika), tvořivá (orientace na budoucnost, akceptuje riziko jako běžnou součást činnosti)
T. E. Deal, A. A. Kennedy	<ul style="list-style-type: none"> • dimenze – malá vs. velká rychlost zpětné vazby a malá vs. velká míra rizika • kultura – „tvrdé práce“ (orientace na aktivitu), „drsných hochů“ (orientace na výkonnost jedince), „procesní“ (vysoká míra formalismu), „sázky na budoucnost“ (důraz na eliminaci rizik při rozhodování)
E. H. Schein	<ul style="list-style-type: none"> • dimenze – individualismus vs. kolektivismus • kultura – moci (podnikavost, schopnost tvořit hodnoty), role (řád a spolehlivost), úspěchu (nadšení, angažovanost, aktivita), podpory (vzájemnost, důvěra, solidarita)
D. Graves	<ul style="list-style-type: none"> • dimenze – velká vs. malá míra byrokracie a manažerský vs. egoistický styl řízení • kultura – „barbarská“ (egoismus, workoholismus), „prezidentská“ (demokratičnost, hierarchičnost), „monarchistická“ (loajalita, houževnatost), „faraónská“ (rituály, neměnnost)
L. M. Miller	<ul style="list-style-type: none"> • hledisko – fáze životního cyklu podniku • kultura – fáze „prorok“ (inspirace a inovace), fáze „barbar“ (krize a dobývání), fáze „budovatel“ (specializace a expanze), fáze „administrátor“ (systémy, struktura a bezpečnost), fáze „byrokrat“ (kontrola), fáze „aristokrat“ (odcizení a revoluce)
Harrison, Handy, Williams, Donson, Walters	<ul style="list-style-type: none"> • dimenze – míra formalismu a míra centralizace • kultura – moci (dominantní postavení jedinců v centru), rolí (orientace na pravidla), lidí (orientace na jedince) a úkolů (orientace na plnění úkolů)
W. Bridges	<ul style="list-style-type: none"> • hledisko – analogie mezi chováním podniku a lidí • kultura – charakter organizace extravertní/introvertní (orientace směrem ven nebo dovnitř), se smyslovým/intuitivním vnímáním (způsob získávání a práce s informacemi), s převahou myšlení/cítění (způsob zpracování a hodnocení informací), s převahou usuzování/vnímání (tendence uplatňování hodnocení nebo pocitů)
F. Trompenaars	<ul style="list-style-type: none"> • dimenze – rovnost vs. hierarchie, vztahy vs. úkoly • kultura – „inkubátor“ (orientace na seberealizaci), „řízená střela“ (orientace na projekty), „rodina“ (orientace na moc), „Eiffelova věž“ (orientace na role)
W. Hall	<ul style="list-style-type: none"> • dimenze – malá vs. velká citlivost a malá vs. velká asertivita • kultura – typu sever (opatrnost, přesnost, metodičnost), východ (loajalita, důvěra, týmovost), jih (dynamičnost, individualismus, proměnlivost), západ (autoritativnost, kontrola, vyžadování, kontrola)
R. Goffee, G. Jones	<ul style="list-style-type: none"> • dimenze – nízká vs. vysoká solidarita a nízká vs. vysoká sociabilita • kultura – sít'ovitá (vztahy, přátelství), pospolitá (loajalita, angažovanost, invenčnost), fragmentální (individualismus, budování kariéry), námezdní (zaměření na úkoly, snaha vítězit)

Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášová (2010), Armstrong (2007), Schein (2004), Huczynski a Buchanan (2007), Deal a Kennedy (2000), Graves (1986)

3.3 Diagnostika organizační kultury

V zájmu identifikace typu organizační kultury byla vyvinuta řada nástrojů, avšak jak uvádí Armstrong (2007, s. 263), „hodnocení není snadné, protože kultura se týká jak subjektivního přesvědčení a subjektivních domněnek (což je obtížné měřit), tak pozorovatelných jevů, jako jsou normy chování a artefakty“. Přes tato omezení je pro management nezbytné poznat a také pochopit obsah kultury v daném podniku zejména proto, aby byl uskutečnitelný plnohodnotný rozhodovací proces, který vyústí v kvalifikované rozhodnutí týkající se především oblasti definování podnikové strategie, řízení změny, řízení výkonnosti či situací, které mohou vyústit fúzí nebo akvizicí (Lukášová, 2010, s. 138). Autorka posléze vymezuje atributy úspěšné diagnostiky, mezi něž patří správná volba a specifikace teoreticko-metodologických východisek, volba výzkumných metod a vymezení jednotky analýzy. Mezi kvalitativní metody řadí pozorování, hloubkový a skupinový rozhovor, analýzu dokumentů či projektivní metody³³ a mezi kvantitativní metody pak zejména dotazování (ústní či prostřednictvím dotazníku) a pozorování s připravenými záznamovými archy s předem stanovenými kategoriemi.

Ashkanasy, Broadfoot a Falkus vytvořili klasifikaci dotazníkových metod pro diagnostiku organizační kultury, kterou představuje obr. 3.3.



Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášová (2010, s. 148)

Obr. 3.3: Klasifikace dotazníkových metod

³³ Projektivní metody spočívají v předložení podnětu (např. obrázek, nastíněná situace) respondentovi, kdy předložený podnět je impulsem k interpretaci vycházející z citění a vnímání respondenta (Lukášová, 2010, s. 145).

Profilové dotazníky slouží k multidimenzionální analýze a k nejznámějším patří *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*³⁴, dotazník odvozený od Denisonova modelu organizační kultury, a *Organizational Culture Inventory (OCI)*³⁵, dotazník postavený na modelu Cooka a Laffertyho. Typologické dotazníky jsou určeny k identifikaci typu organizační kultury a k nejznámějším patří dotazníková metoda *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

3.3.1 Dotazníková metoda OCAI

Metoda je postavena na dotazníku zkonstruovaném na základě modelu organizační kultury dle Camerona a Quinna (2011, s. 27–32), který charakterizují dvě dimenze, a to interní versus externí zaměření a flexibilita versus kontrola, jež následně vymezují čtyři kulturní typy (tržní, klanová, hierarchická, adhokratická). Diagnostika kulturního typu spočívá v zodpovězení otázek definovaných na základě šesti oblastí:

- dominantní rysy organizace (organizační klima, charakteristika prostředí),
- způsob vedení v organizaci (vymezení vnímání vedení, lídra),
- způsob řízení pracovníků (styl manažerské práce),
- tmelící prvek organizace (aktivátory soudržnosti),
- zaměření organizace (strategie podniku),
- kritéria úspěchu v organizaci (vnímání úspěšnosti).

Každá oblast je zastoupena jednou otázkou se čtyřmi variantami odpovědi, značenými A, B, C a D, kterým respondent přiděluje celkem 100 bodů, a to tak, aby body přidělené dané odpovědi odpovídaly co nejvíce realitě (v první fázi dotazování). Ve druhé fázi se respondent soustředí na přidělení bodů jednotlivým variantám tak, aby výstup odpovídal stavu, který je respondentem preferován. Vždy může být rozděleno mezi jednotlivé možnosti právě 100 bodů. Výsledkem zpracování odpovědí jednotlivých respondentů je průměr pro každý typ. Takto upravená data jsou přenesena do paprskového grafu, který

³⁴ Dotazník DOCS zkoumá celkem dvanáct položek, ke kterým patří strategický záměr, cíle a úkoly, vize, koordinace a integrace, shoda, klíčové hodnoty, rozvoj pracovníků, týmová orientace, zmocnění, připravenost na změnu, zaměření na zákazníka a organizační učení (Lukášová, 2010, s. 152).

³⁵ Dotazník OCI je obdobně jako DOCS zaměřen na dvanáct oblastí, avšak odlišných. Jedná se o zkoumání úspěšnosti, seberealizace, povzbuzování a podpory, afilience (přátelskosti), oblíbenosti, pravidel a konvencí, závislosti, vyhýbání se odpovědnosti, opozici, moci, soupeření a konečně perfekcionismu (Lukášová, 2010, s. 155).

lze považovat za profil dané organizační kultury. Získaná data slouží k určení základních charakteristik (hodnot) fungování daného podniku. Nevýhodou metody je zevrubnost. Příklad variant odpovědí v jedné z oblastí je zobrazen prostřednictvím tabulky 3.5.

Tab. 3.5: Dotazník OCAI – oblast: tmelící prvek organizace

Tmelící prvek organizace	Současný stav	Preferovaný stav
A důvěra, loajalita, oddanost		
B oddanost inovacím a rozvoji		
C touha po dosažení úspěchu		
D důraz na dodržování pravidel		
Celkové skóre	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle Cameron a Quinn (2011)

Výsledný typ organizační kultury je zpravidla směsí, kde některá z charakteristik dominuje. Pro účely této práce je využit modifikovaný dotazník OCAI, který využívá jen fázi první vztahující se k identifikaci současného stavu.

4 Metodika a metodologie

Kapitola je zaměřena na několik okruhů, které se vztahují k objasnění významu důležitých pojmů v souvislosti s metodikou a metodami vlastního výzkumného šetření, a to od stanovení oblasti výzkumu přes výzkumný problém, stanovení podstaty zkoumání včetně postupů a určení nástrojů výzkumu až po stanovení hypotéz včetně vymezení teoretických východisek pro jejich formulaci. Následuje představení teoretického modelu. Poté je pozornost soustředěna na určení základního a výběrového souboru a způsob práce při statistickém zjišťování a zpracování dat.

4.1 Metodologie výzkumu

Pojem metodologie vychází z řeckých slov *methodos* (postup zkoumání) a *logos* (slovo, nauka). Jedná se o komplexní systém zejména vědeckých teoretických principů využívaných při řešení výzkumného problému; zjednodušeně řečeno jde o nauku o vědeckých metodách, resp. výklad metod daného vědního oboru, který je však ovlivněn filosofickými pohledy, tedy závisí na názorech jedince na povahu sociálního světa. Pojem metodika je odvozen také z řeckého *methodikos* a jeho význam lze interpretovat jako postup při řešení výzkumného problému nebo ve smyslu nauky o metodě vědecké práce. Metoda je pak cesta, konkrétní způsob, jak naplnit stanovený cíl, a konečně výzkum znamená prozkoumání daného jevu za účelem identifikovat nové poznatky či nějakou formou upravit poznatky stávající (Maier, 2015; Hendl, 2005, s. 34 a 40; Akademický slovník cizích slov, 2001, s. 492 a 493).

4.1.1 Základní metody výzkumu

Metody výzkumu je možné rozdělit do dvou oblastí, a to na metody logické, mezi něž patří např. analýza a syntéza, dedukce a indukce, abstrakce a konkretizace, a metody empirické, např. pozorování, pokus, měření či dotazování (Maier, 2015). Analýza znamená rozložení celku na části, jejich následné zkoumání a identifikaci vztahu mezi nimi a je založena na průzkumu a objevování³⁶. Syntéza je založena na sjednocení jednotlivých částí do celku a na popisu hlavních principů jeho fungování v závislosti na jeho částech. Abstrakce je postavena na procesu odloučení zvláštností a na zjištění

³⁶ Analýza je spjata s explorací.

obecných, podstatných vlastností zkoumaného systému. Opakem je konkretizace, kdy je přihlíženo k jedinečnosti jednotlivých částí. S pojmem dedukce je spjata logické odvozování závěru na základě množství tvrzení, která jsou považována za pravdivá. Množina tvrzení bývá označována jako premisy. Indukce je typ úsudku a jako metoda je odvozena od usuzování na obecný závěr na základě jedinečných výroků, tedy jedná se o postup od zvláštního k obecnému na rozdíl od dedukce, kde je postup od obecného k jednotlivému (Hendl, 2005, s. 35 a 36; Akademický slovník cizích slov, 2001, s. 18, 50, 145, 329, 412, 727). Pozorování je postaveno na sledování určitých jevů s cílem shromáždit o nich údaje, sledovat vztahy mezi jevy či zjišťovat příčiny jevů. Pokus je využíván při výzkumu zejména v rámci přírodních a technických věd. Měření spočívá v zaznamenávání získaných hodnot např. do tabulek. Dotazování je forma získávání údajů přímo od jednotlivých osob a může být realizováno prostřednictvím rozhovoru nebo dotazníku.

Prezentovaný výzkum je opřen jak o kombinaci uvedených logických metod, tak o jednu z metod empirických, a to o metodu dotazování s využitím dotazníkového šetření prostřednictvím strukturovaných dotazníků.

4.1.2 Typologie výzkumu

Výzkum lze rozlišovat z několika hledisek, a to na základní, zabývající se především teoretickými otázkami, a aplikovaný, zaměřený na otázky s bezprostřední vazbou na praxi. Krom výše uvedeného se lze setkat v této souvislosti s pojmy *explorace* (průzkum nového tématu), *explanace* (vysvětlování procesu) a *predikce*, resp. *předvídaní* (Hendl, 2005, s. 39). V souvislosti s výzkumem je vhodné zmínit také možné přístupy k vědeckému zkoumání. Maier (2015) charakterizuje normativní přístup jako založený na podrobné analýze a navrhuje teoretické postupy, jak by to mělo být, přičemž metodami jsou analýza a syntéza minulosti a současnosti a predikce budoucnosti. Pozitivní (deskriptivní) přístup vychází z empirického rozboru reálných systémů, jednotlivé jevy popisuje a objasňuje a poukazuje na to, jak to ve skutečnosti je. Další možností je rozlišit výzkum na kvalitativní³⁷, kvantitativní a smíšený, postavený na kombinaci předchozích přístupů. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a sběr dat prostřednictvím např. dotazníků či pozorování a získaná data

³⁷ Kvalitativní výzkum není předmětem této práce, proto není podrobněji popsán. Tématu je věnována kniha Jana Hendla *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace* (Hendl, 2005).

podrobí analýze pomocí statistických metod, jejichž cílem je objevení, popis či ověření pravdivosti o vztahu sledovaných veličin. Je spjat s hypoteticko-deduktivním modelem vědy (Hendl, 2005, s. 46). Struktura kvantitativního výzkumu je znázorněna v tabulce 4.1.

Tab. 4.1: Schéma kvantitativního výzkumu

1. Teorie	<i>formální vyjádření obecného tvrzení, které může vysvětlit vztahy v reálném světě</i>
2. Hypotéza	<i>provedení dedukce a očekávání vztahu mezi dvěma proměnnými X a Y při platnosti teorie</i>
3. Operační definice	<i>identifikování potřebných zjištění za účelem pozorování X a Y</i>
4. Měření	<i>vlastní pozorování, resp. sběr dat</i>
5. Testování hypotézy	<i>provedení závěrů o platnosti hypotézy</i>
6. Verifikace	<i>vztažení výsledku testování zpět k teorii</i>

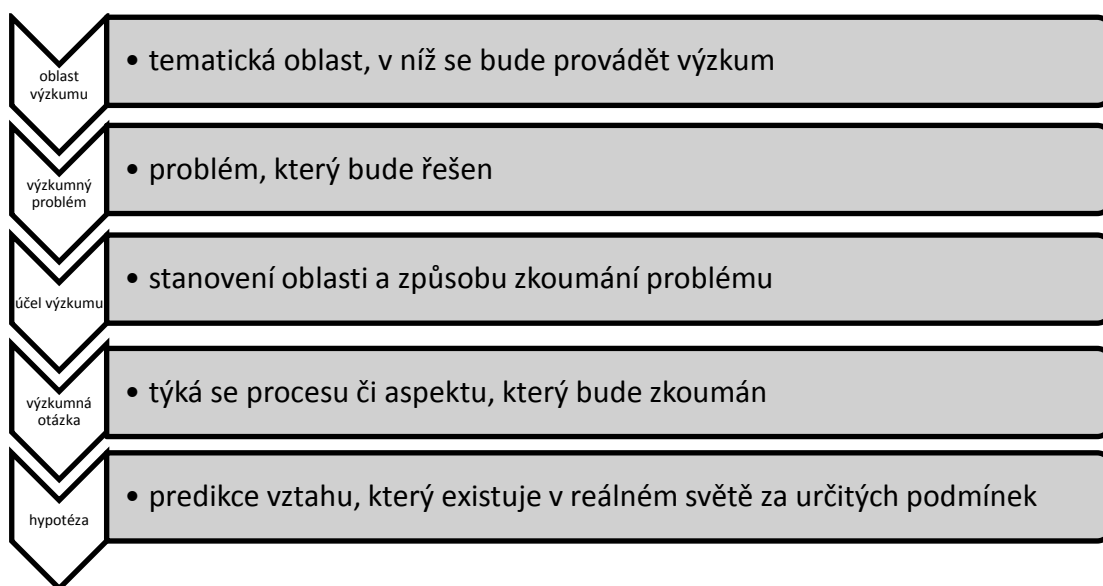
Zdroj: vlastní zpracování dle Hendl (2005, s. 46)

Obdobným způsobem vymezuje strukturu výzkumu Maier (2015) jakožto sled navazujících kroků, a to vymezení a definování problému, formulaci cílů, naplánování výzkumu sběr dat, testování hypotéz a sepsání zprávy o výzkumu. Prezentovaný výzkum spadá do kategorie kvantitativní a postup při jeho realizaci je v souladu s výše uvedeným pojetím Hendla, resp. Maiera. Výchozím bodem je vymezení oblasti výzkumu a zkoumaného problému, formulace výzkumných otázek, cílů a hypotéz, následovano konstrukcí teoretického modelu. Poté je stanovena množina ukazatelů, jež je podrobena šetření tak, aby bylo možné provést závěry vyplývající ze stanovených hypotéz. Proces je zakončen výzkumnou zprávou.

Předmětný výzkum je postaven na pozitivistickém přístupu, kdy se jedná o výzkum aplikovaný, explanační a kvantitativní.

4.1.3 Oblast výzkumu

Oblast výzkumu je první položkou v rámci struktury výzkumu dle Hendla (2005, s. 40), přičemž autorův náhled je zachycen na obr. 4.1. Uvedené položky jsou předmětem následujícího textu.



Zdroj: vlastní zpracování dle Hendl (2005, s. 40)

Obr. 4.1: Struktura výzkumné práce

Výzkum je zaměřen na sektor služeb, speciálně na segment hotelnictví. Pojem služba definuje řada autorů. Pro účely tohoto textu je možné použít vymezení pojmu služba podle Kotlera (2001, s. 421), který uvádí, že „služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“ Mezi hlavní charakteristiky služeb proto patří – kromě jiného – vázanost na jejich poskytovatele spolu s poskytnutím dovedností, znalostí, schopností a vědomostí za účelem uspokojení potřeb zákazníků.

Český statistický úřad (dále jen ČSÚ) zavedl s účinností od 1. ledna 2008 *Klasifikaci ekonomických činností (CZ-NACE)*. Podle uvedené klasifikace je výzkum zaměřen do oblasti ekonomických činností, které jsou zařazeny do Sekce I – ubytování, stravování a pohostinství. Foot a Hatt ve svém základním rozdělení služeb zařazují stravování a ubytování do tzv. terciárních služeb (Vašítková, 2008, s. 13).

Základním charakteristickým rysem služeb cestovního ruchu je podle Attla a Nejdla (2004, s. 7) meziodvětvovost. Různá odvětví jsou součástí vzájemných interakcí v rámci produktu cestovního ruchu. Přestože však tato odvětví nejsou smyslem účasti na cestovním ruchu, bez nich by nemohl být produkt cestovního ruchu realizován. Dá se tedy zjednodušeně říci, že mají jakýsi podpůrný charakter. Oriška (1999, s. 6) vnímá

služby cestovního ruchu jako činnosti nehmotného charakteru, jejichž výsledkem je individuální, případně společensky užitečný efekt.

Ubytování patří neoddělitelně k produktům cestovního ruchu. Pomíne-li se turistická aktivita označovaná jako výlet, je produkt cestovního ruchu spojen vždy s přenocováním. Uspokojení základních lidských potřeb fyziologických je pak kromě jiného spojeno se stravováním. Beránek (2004, s. 12) vymezuje provozovny ubytovacích služeb jako „hromadná ubytovací zařízení, tj. hotely a jim podobná ubytovací zařízení a ostatní hromadná zařízení jako kempy, chatové osady, turistické ubytovny“. Podrobná charakteristika je předmětem *Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení* (2015), dokumentu v podobě vyhlášky, který za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism sestavila Asociace hotelů a restaurací České republiky³⁸ na základě Usnesení vlády ze dne 17. 7. 1999 č. 717. Pro účely této vyhlášky se dle § 2 rozumí stavbou ve smyslu ubytovacího zařízení stavba, kde je poskytováno ubytování a s ním spojené případné další služby. Bytový nebo rodinný dům do této definice nepatří. Podle druhu se ubytovací zařízení řadí do kategorií:

- hotel – zařízení s nejméně 10 pokoji vybavenými pro poskytnutí přechodného ubytování a služeb s tímto spojených, přičemž hotel garni má vybavení jen pro omezený rozsah stravovacích služeb (poskytuje snídani),
- motel – zařízení s nejméně 10 pokoji obdobně jako v případě hotelu, avšak navíc s nabídkou služeb pro motoristy,
- penzion – zařízení s nejméně 5 pokoji, ubytovací služby jsou srovnatelné s hotelem, rozsah ostatních služeb je omezený,
- ostatní ubytovací zařízení – ubytovny, koleje, svobodárny, internáty, kempy, skupiny chat nebo bungalovů, vybavené pro přechodné ubytování.

Klasifikace ubytovacích zařízení není na rozdíl od některých zemí EU obecně závazným právním předpisem. Její aplikace je dobrovolná, avšak podniky, které získaly klasifikační certifikát, dávají tímto záruku určité úrovně služeb dokumentem stanovených jako minimální standard. Problematikou úrovně se zabývají Beránek et al.

³⁸ Asociace hotelů a restaurací ČR (dále jen AHR ČR) je profesní nezisková organizace sdružující majitele a provozovatele ubytovacích zařízení, restaurací a škol. Vznikla v roce 2006 sloučením dvou profesních organizací *HO RE KA ČR Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu* a *Národní federace hotelů a restaurací ČR*. Právní forma AHR ČR je občanské sdružení (www.ahrcr.cz).

(2013, s. 20 a 21), kteří poukazují na skutečnost, kdy se stále vyrovnává rozdíl v kvalitě poskytovaných služeb mezi zdejšími hotely a těmi v západní Evropě, potažmo v USA. V první dekádě po roce 1989 zaostávala z tohoto hlediska většina hotelů v ČR. Jedním z důvodů byla skutečnost, že pracovníci v oboru nedisponovali dostatečnými znalostmi a zavádění nových trendů a technologií bylo velmi pozvolné. Teprve na přelomu milénia se začíná český hotelový průmysl zaměřovat na rozvoj kvality. Stále však existují významné rozdíly především mezi úrovní poskytovaných služeb v Praze a ostatních regionech ČR.

V souvislosti s lidskými zdroji v hotelnictví je důraz kromě znalostí a dovedností kladen také na co nejefektivnější využití tohoto zdroje především z důvodu vysokého podílu mezd a ostatních osobních nákladů na nákladech celkových (Beránek et al., 2013, s. 51; Křížek a Neufus, 2011, s. 102). Neznamená to však výzvu k porušování pravidel daných zákoníkem práce, zejména v oblasti přesčasů, odpočinku mezi směnami a čerpání řádné dovolené. Jak ukazuje výzkum O’Neila (2012) provedený ve Velké Británii na souboru pracovníků v hotelnictví prostřednictvím metody *focus group*³⁹, patří tato oblast k nejproblematictější z hlediska vnímání výhod a nevýhod profesí v hotelnictví a schopnosti sladit pracovní a osobní život. Mezi stresující faktory náleží dlouhá pracovní doba (běžným režimem jsou dvanáctihodinové směny), nepředvídatelná skutečná délka směny (v případě, že se hosté zdrží přes zavírací hodinu), velké výkyvy v nárocích na pracovní nasazení a s tím související nestandardní rozložení pracovní doby, práce v noci, o víkendech a o svátcích a také skutečnost, že přesčasy jsou mnohdy považovány za samozřejmost nad rámec daný legislativou. Mezi pozitiva pak patří společenské zaměření služeb v hotelnictví a pestrost a dynamičnost práce. Obor hotelnictví se ve svých základních charakteristikách výrazně odlišuje i od charakteristik ostatních služeb, např. finančních, telekomunikačních či osobních, a nejbližší má v tomto ohledu ke službám dopravním.

³⁹ Metoda *focus group* patří k významným metodám kvalitativního výzkumu a je založena na moderované skupinové diskusi se záměrně vybranými respondenty z cílové skupiny, kde výběr probíhá dle stanovených kritérií (SC&C Market Research).

4.1.4 Výzkumný problém

Gavora (2000, s. 26–28) vymezuje tři typy výzkumných problémů:

- deskriptivní výzkumný problém,
- relační (vztahový) výzkumný problém,
- kauzální výzkumný problém.

V prvním případě jde o odpověď na otázku, jaké to je, tedy o zjištění a popis situace, stavu nebo výskytu jevu za využití např. dotazování, ve druhém případě jsou dávány do vztahu jevy nebo činitele a otázkou je existence či neexistence vztahu mezi zkoumanými jevy a také případná těsnost tohoto vztahu s využitím vybraných statistických metod. V posledním případě se jedná o zjišťování kauzálních vztahů a bývá užita experimentální metoda. Zvolené oblasti výzkumu se dotýkají dva z uvedených typů výzkumného problému, a to deskriptivní a relační. Oba typy výzkumných problémů jsou soustředěny na vzdělávání pracovníků v podnicích hotelového průmyslu, přístup k úrovni vzdělání při obsazování pracovní pozice a konečně na typologii organizační kultury, to vše ve vztahu k výkonnosti podniku. Deskriptivní výzkumný problém je zaměřen na strukturu vzdělávacích systémů v oboru hotelnictví, na význam úrovně vzdělání a na diagnostiku typu organizační kultury. V centru pozornosti relačního výzkumného problému je nalezení interakcí mezi vybranými ukazateli vnitřního podnikového prostředí. Paralelně je pozornost soustředěna na identifikaci případných dalších faktorů s vlivem na toto vnitřní prostředí. Výzkumné problémy jsou východiskem pro formulaci výzkumných otázek uvedených v kapitole 4.1.6 na s. 87.

4.1.5 Účel výzkumu

V souvislosti s účelem výzkumu se jedná o stanovení toho, co se bude z problému zkoumat a jak. V oblasti vzdělávání pracovníků je výzkum zaměřen na identifikaci charakteru vzdělávání v organizacích, který je rozdělen do tří úrovní. Ve druhé oblasti je předmětem výzkumu to, zda je při přijímání pracovníků preferována taková úroveň vzdělání, která vyplývá z analýzy pracovního místa. Vedlejším efektem je i zjištění důvodů preference nižší úrovně vzdělání. Typologie organizační kultury je realizována prostřednictvím diagnostické metody OCAI (viz kapitola 3.3.1, s. 77) a předmětem zkoumání je pouze typ organizační kultury v podniku, aniž by byl zkoumán také

požadovaný stav, neboť tato problematika není součástí předmětného výzkumu. Mohla by však do budoucna být jednou z možností dalšího zkoumání. Konstrukt výkonnosti podniku je založen na součtu hodnocení pěti ukazatelů a podrobně je popsán v kapitole 5.3.7 na s. 130. Fáze operacionalizace je zakončena identifikací potřebných zjištění tak, aby bylo možné pozorovat vybrané jevy. Za tímto účelem jsou sledované ukazatele rozděleny do tří oblastí:

- obecné ukazatele,
- výběrové ukazatele,
- výkonnostní ukazatele.

Obecné ukazatele, mezi které patří např. velikost podniku či jeho právní forma, lze považovat za základní identifikátory podniku a mají roli segmentačního kritéria. Výběrové ukazatele jsou dvojího charakteru, a to hlavní, které jsou součástí teoretického modelu prezentovaného v kapitole 4.1.8, a pomocné, které mají souvislost se zkoumanou problematikou, jsou předmětem vybraných statistických metod, avšak nevstupují přímo do teoretického modelu. Jejich účelem je jednak dotvořit charakteristiku oblasti výzkumu, resp. výzkumný problém, jednak vystupují také jako segmentační kritérium. Výkonnostní ukazatele mají pomocný charakter a jsou podkladem pro konstrukci hlavního ukazatele výkonnosti, který vstupuje do teoretického modelu.

V návaznosti na účel výzkumu je stanovena soustava cílů. Hlavním cílem práce, označeným jako C 1, je zjistit, zda existuje vzájemná interakce mezi systémem vzdělávání, preferencí úrovně vzdělání, typem organizační kultury a výkonností podniků, identifikovat, jaký má tato interakce charakter, a na základě výsledků doporučit řešení v předmětných oblastech. Pokud má být hlavní cíl naplněn, pak je nutné analyzovat dotčené oblasti, čímž vzniká potřeba definovat cíle dílčí. První dílčí cíl (C 1.1) spočívá ve zjištění struktury vzdělávacích systémů podniků. Druhým dílčím cílem (C 1.2) je zjistit, zda při umisťování pracovníků na funkční pracovní místa je v souladu preference vzdělanostní úrovně s úrovní odpovídající charakteru dané práce, a identifikovat příčinu případného nesouladu. Třetím dílčím cílem (C 1.3) je diagnostikovat typ organizační kultury. Naplnění vedlejších cílů se opírá o statistické šetření a následné uspořádání a vyhodnocení získaných dat. Poslední dílčí cíl (C 1.4) je spjat s identifikací dalších faktorů ovlivňujících vnitřní prostředí podniku.

4.1.6 Výzkumné otázky

Položené výzkumné otázky jsou odvozeny od definovaných výzkumných problémů, které patří do kategorie deskriptivních a relačních.

1. Deskriptivní výzkumný problém a výzkumné otázky

Jaká je struktura vzdělávacích systémů v podnicích oboru hotelnictví?

Jaký podíl podniků z oboru hotelnictví preferuje úroveň vzdělání odpovídající požadavkům kladeným na pracovní místo?

V jakém poměru jsou zastoupeny jednotlivé typy organizační kultury?

2. Relační výzkumný problém a výzkumné otázky

V jaké vzájemné interakci jsou v podnicích v oboru hotelnictví systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání při výběru pracovníků, typ organizační kultury a výkonnost podniku?

Které další faktory ovlivňují vybrané ukazatele vnitřního prostředí podniku a jak?

4.1.7 Hypotézy

Poslední položkou v souvislosti se strukturou výzkumu je vymezení teoretických východisek a na základě takto získaných poznatků formulace soustavy hypotéz.

Hlavní hypotéza:

H 1: Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku.

Hlavní hypotéza vychází z výzkumů, které se zabývají vlivem vzdělávání na podnikové výsledky, řeší význam úrovně vzdělání jakožto součásti celkové kompetence jedince a vztah tohoto fenoménu k jeho produktivitě a výkonnosti a v neposlední řadě jsou soustředěny na prokazování pozitivního vlivu organizační kultury. Mezi autory patří např. Pollitt (2013), Ardahaey a Nabilou (2012), Clardy (2005), Ammeeq-ul-Ammeq a Hanif (2013), Davidson et al. (2011), Scott a Revis (2008) a mnozí další. Výsledky šetření poukazují, že jak v obecné rovině, tak přímo v oboru hotelnictví lze identifikovat vztah mezi tím, jak podnik přistupuje ke vzdělávání svých pracovníků, zda obsazuje

pracovní pozice pracovníky s úrovní vzdělání odpovídající charakteru dané práce a jak pečuje o rozvoj organizační kultury, na straně jedné a výkonností podniku na straně druhé.

Vedlejší hypotézy:

H 1.1: Malé podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky střední velikosti.

H 1.2: Podniky se zahraniční účastí mají větší podíl systematického vzdělávání než podniky domácí.

První dvě vedlejší hypotézy lze opřít o mnohé poznatky vyplývající z uskutečněných šetření. Přestože lze v obecné rovině říci, že zájem o vzdělávání pracovníků má rostoucí tendenci, stále je významný podíl malých podniků, které své pracovníky nevzdělávají. Určitou analogii, jako je tomu v případě přístupu malých a větších podniků ke vzdělání, lze identifikovat i v případě rozdělení podniků na domácí a ty, které mají zahraniční účast i spoluúčast. Nejinak je tomu v případě oboru hotelnictví, jak ukazují tuzemské i zahraniční studie. Mezi autory zabývající se problematikou vzdělávání patří např. Khawaja (2012), Barron (2008), Bartoňková (2010). Přístupem podniků ke vzdělávání se zabývá také portál Finance.cz (2014). Získané údaje lze současně porovnat se situací před dvanácti lety, jak ji zachycují Kadeřábková a Zukersteinová (2003).

H 1.3: Středně velké podniky preferují odpovídající vzdělanostní úroveň více než podniky malé.

H 1.4: Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí

Druhé dvě vedlejší hypotézy jsou opět postaveny na poznatcích jak tuzemských, tak zahraničních, z nichž vyplývá, že mnohé, zejména pak menší podniky preferují při výběru pracovníky ty, kteří mají nižší úroveň vzdělání, než jaká odpovídá požadavkům vyplývajícím z charakteru dané práce. Primárním motivem je představa, že takový jedinec bude plnit pracovní úkoly na stejné úrovni, jako by tomu bylo v případě jedince s odpovídající úrovní vzdělání, avšak tento bude pobírat nižší mzdu. Obdobně jako v případě vzdělávání existují rozdílné přístupy i v této oblasti u větších mezinárodních společností, které dbají na úroveň vzdělání více, než je tomu v případě podniků

domácích. Problematikou se zabývají např. Lashley (2009), Žufan (2014), Gúčík et al. (2010), Van Looy et al. (2003) a další.

H 1.5: Malé podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než podniky střední.

H 1.6: Menší podniky mají méně zastoupení adhocratickou kulturu než podniky větší.

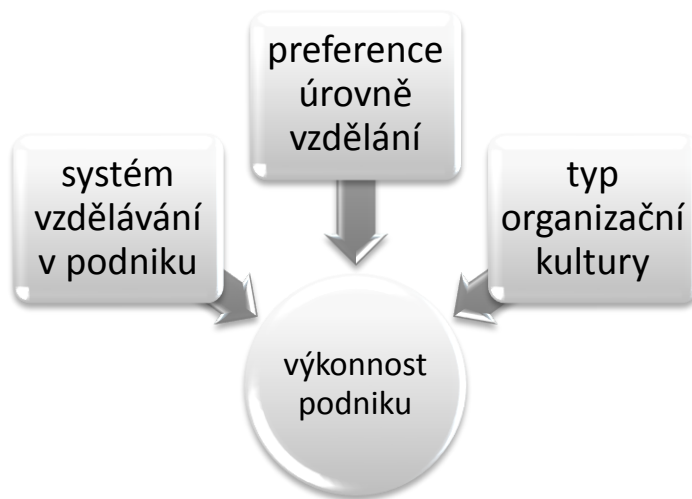
H 1.7: Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhocratickou kulturu než podniky domácí.

Poslední tři vedlejší hypotézy se opírají jednak o charakteristiku jednotlivých typů organizační kultury (Cameron a Quinn, 2011) ve vztahu k charakteristice hotelnictví, jednak o výsledky výzkumů této problematiky v podnicích oboru hotelnictví. Předpoklad, že v menších podnicích se lze častěji setkat s klanovou kulturou než ve větších, lze považovat za opodstatněný (mezi autory patří např. Hanová a Verma, 2012; Koutroumanis, Watson a Dastoor 2012; Koutroumanis a Alexakis 2009 a další). Výsledky provedených šetření poukazují také na skutečnost, že v oboru je nejméně zastoupena kultura adhocratická. I přes malé zastoupení tohoto kulturního typu je možné předpokládat jeho častější výskyt v podnicích větších, resp. v podnicích se zahraniční účastí či spoluúčastí.

4.1.8 Teoretický model

Východiskem pro konstrukci teoretického modelu jsou poznatky získané studiem odborné literatury odrážející současný stav poznání v dotčených oborech, jež jsou prezentovány v souvislosti s formulací hypotéz v předchozí kapitole. Provedené výzkumy mezioborové i v oboru hotelnictví potvrzují existenci pozitivního vlivu jak vzdělávání pracovníků, tak preference odpovídající úrovni vzdělání při obsazování pracovních pozic na výsledky podniku. Rovněž je potvrzeno, že typ organizační kultury má v podnicích v oboru hotelnictví přímý dopad na podnikovou výkonnost. Model je tedy postaven na předpokladu, že existuje vzájemná interakce mezi systémem vzdělávání, preferencí úrovně vzdělání, typem organizační kultury a výkonností, tedy že výkonnost hotelu je závislá (krom jiných, vnějších vlivů, od kterých je zde abstrahováno) na uvedených faktorech v roli nezávisle proměnné. Tím je také dáno omezení modelu, neboť v této fázi nezohledňuje vlivy vnějšího prostředí a soustředí se jen na vybrané faktory prostředí vnitřního. Dalším omezením je konstrukt výkonnosti,

ukazatele vstupujícího do modelu jako závisle proměnná, který je postaven na pěti pomocných ukazatelích, resp. pěti proměnných zjišťovaných v rámci šetření. Schéma modelu je znázorněno na obr. 4.2.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.2: Schéma teoretického modelu

Pro empirické ověření modelu je využit regresní model, který v obdobné souvislosti využívají také Hanová a Verma (2012) či Koutroumanis, Watson a Dastoor (2012). Obdobně Hofstede et al. (2010, s. 33) uvádějí pro tento typ zkoumání možnost využití regresní analýzy. Zvolená statistická metoda je podkladem pro stanovení významu jednotlivých prediktorů (nezávisle proměnných). Platnost modelu musí být podmíněna dodržením pravidla *ceteris paribus*. Vlastnímu ověření modelu předchází statistické zpracování dat.

Na základě charakteru teoretického modelu a také nezbytných předpokladů pro ověření platnosti stanovených hypotéz jsou pro zpracování dat zvoleny metody:

- a) elementární zpracování slovní a číselné proměnné,
- b) charakterizování polohy, variability a koncentrace hodnot proměnné,
- c) analýza vnitřní konzistence,
- d) testování statistických hypotéz,
- e) faktorová analýza,
- f) regresní analýza.

Data jsou shromážděna dotazníkovým šetřením, přičemž vzor dotazníku je uveden v Příloze C. Předmětný dotazník je rozdělen na dvě části, kdy první část je zaměřena na obecné ukazatele, pět ze šesti výběrových ukazatelů včetně otázky směřované k důvodům preference nižší úrovně vzdělání, a konečně na podkladová data pro výpočet pěti pomocných výkonnostních ukazatelů; druhou část tvoří diagnostický instrument určený pro identifikaci typu organizační kultury podniku, což je šestý výběrový ukazatel. Za účelem výběru diagnostické metody je zvolen postup, který se opírá o rozhodnutí, o jakou úroveň zkoumání se jedná a které prvky organizační kultury budou do výzkumu zahrnuty. Předmětný výzkum je zaměřen na úroveň celoo organizační a pouze na jeden prvek, jde tudíž o zevrubné stanovení typu organizační kultury. Na základě těchto parametrů je vybrána metoda OCAI. K hlavním nevýhodám patří omezení v podobě zúženého pohledu respondenta, pročež je nutné považovat výzkum kulturního typu za povrchnější. Výhodou je naopak méně komplikované vyhodnocování. V případě menších podniků je zpravidla počet respondentů vyčerpávající. U větších podniků, kde není možné vyčerpávající šetření, je dbáno na rovnoměrné zastoupení všech úseků.

Konstrukce otázek první části dotazníku je podřízena stanovenému cíli práce, položeným hypotézám a vymezení teoretického modelu. Položené otázky jsou uzavřené s daným okruhem odpovědí, údaje pro pomocné výkonnostní ukazatele jsou realizovány pomocí vyplnění předem nadefinované tabulky pro pět po sobě jdoucích období, podklad slouží také k určení kategorie velikosti podniku a výpočtu fluktuace. Otázka vztahující se k preferenci úrovně vzdělání je polootevřená⁴⁰. Otázky pro druhou část dotazníku jsou stanoveny, neboť jsou nedílnou součástí zvolené metody OCAI. Vlastní dotazníkové šetření probíhá několika způsoby – dominantně prostřednictvím osobního kontaktu, doplňkově pak telefonicky a pomocí elektronické pošty. Vyplněné dotazníky jsou zdrojem primárních dat a jsou nosným prvkem výzkumného šetření, které se však neobejde bez využití dat ze sekundárních zdrojů⁴¹. Ty jsou zde představovány zejména údaji shromážděnými ČSÚ. Současně jde o data získaná z odborné literatury v rámci rešeršní části práce.

⁴⁰ Polootevřená otázka nabízí několik předdefinovaných odpovědí tak, jako je tomu u otázky uzavřené, a na závěr dává respondentu možnost vlastního vyjádření v případě, že si nevybere z nabídnutých možností, čímž je eliminován nedostatek uzavřené otázky (Nový a Surynek, 2002, s. 87).

⁴¹ Primární data jsou získána zpravidla empirickým výzkumem, sekundární data jsou původně shromážděna za jiným účelem, než je realizovaný výzkum, jsou veřejně dostupná, volně či za úplat.

Z hlediska statistického zpracování získaných dat se v případě elementárního zpracování jedná zejména o stanovení absolutní a relativní četnosti, průměru, modální obměny, mediánu, variačního a kvartilového rozpětí, variačního koeficientu, obecných, centrálních a normovaných momentů. Statistická indukce je založena na testování statistických hypotéz pro parametry normálního rozdělení, pro relativní četnosti a střední hodnoty. Analýza závislosti je realizována pomocí vícenásobné lineární regrese. Ke statistickému srovnávání pomocných výkonnostních ukazatelů jsou využity jednoduché indexy bazické. Zástupcem vícerozměrných statistických metod je faktorová analýza, již předchází analýza korelační. Mimo to je testována validita a reliabilita pomocných výkonnostních ukazatelů pomocí Cronbach alfa koeficientu. Uvedené statistické metody jsou vysvětleny v rámci prezentace výsledků.

4.2 Vymezení základního souboru

Nejprve je třeba zmínit druhy statistického zjišťování. To může být vyčerpávající, což znamená, že prošetřuje všechny jednotky statistického souboru. Pro svou složitost, nákladnost a náročnost na organizaci bývá často nahrazeno výběrovým šetřením, kdy jsou ze základního souboru vybrány jen některé jednotky a na základě jejich zjištěných charakteristik lze usuzovat s určitou mírou přesnosti na vlastnosti souboru základního (Hindls et al., 2006, s. 108). Pro účely této práce bylo zvoleno výběrové šetření. Pro vymezení výběrového souboru, tedy vzorku, který je podroben zkoumání, je třeba nejprve identifikovat soubor základní. Jedná se o množinu všech subjektů se stanovenými charakteristikami. Na základě poznatků o základním souboru se přistupuje k určení velikosti souboru výběrového. Významným předpokladem pro statistické zpracování je dodržení podmínky reprezentativnosti výběrového souboru. Určení subjektů, které jsou do této výběrové podmnožiny zařazeny, lze provést prostřednictvím tří postupů:

- náhodný, resp. pravděpodobnostní výběr,
- záměrný výběr,
- kombinace náhodného a záměrného výběru.

S přihlédnutím k charakteristikám výše uvedených postupů je vybrán způsob náhodného výběru prvků. Jedná se o výběr, při němž existuje stejná pravděpodobnost zařazení kterékoliv jednotky souboru základního. Vzhledem k rozsáhlosti základního

souboru není přistoupeno k losování, ale k výběru pomocí tzv. tabulek náhodných čísel, resp. pomocí funkce generátor náhodných čísel, která je součástí statistického software (Hindls et al., 2006, s. 110–111). Pro určení rozsahu základního souboru je využita databáze ČSÚ *Hromadná ubytovací zařízení České republiky*. Zde jsou evidována všechna zařízení, členěná v první úrovni rozlišení dle jednotlivých krajů, ve druhé úrovni dle okresů a ve třetí úrovni dle obcí. Provozovny jsou následně řazeny podle kategorie. Výzkum je zaměřen na vzdělávací systémy a přístup k úrovni vzdělání při výběru pracovníků v hotelech. Vzhledem k tomu je nezbytné ze seznamu ubytovacích zařízení vyčlenit penziony, kempy a obdobná zařízení, která jsou navíc obvykle spravována rodinnými příslušníky a případnou výpomoc řeší smluvními vztahy mimo pracovní poměr⁴². Po sečtení všech zařízení vyhovujících zadaným kritériím byl získán rozsah základního souboru. Základní statistický soubor *N* má rozsah 2459 jednotek a jeho struktura je znázorněna v tabulce 4.2.

Tab. 4.2: Hromadná ubytovací zařízení kategorie hotel dle jednotlivých krajů

Kraj	Celkový počet hromadných ubytovacích zařízení	Z toho počet hotelů	Podíl hotelů na celkovém počtu hrom. ubyt. zařízení
Hlavní město Praha	819	486	59,34 %
Středočeský	802	202	25,19 %
Jihomoravský	1 304	182	13,96 %
Plzeňský	578	107	18,51 %
Karlovarský	497	208	41,85 %
Ústecký	525	148	28,19 %
Liberecký	992	159	16,03 %
Královéhradecký	1 136	217	19,10 %
Pardubický	361	69	19,11 %
Vysočina	504	96	19,05 %
Jihomoravský	864	195	22,57 %
Olomoucký	508	92	18,11 %
Zlínský	459	120	26,14 %
Moravskoslezský	642	175	27,26 %
Celkem	9 991	2 459	24,61 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že se hotely podílejí na celkovém počtu hromadných ubytovacích zařízení zhruba jednou čtvrtinou. Největší podíl zastoupení hotelů, téměř 60 %, má Praha, následuje Karlovarský kraj s více než čtyřicetiprocentním podílem. V prvním

⁴² Jedná se zejména o dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, případně o agenturní zaměstnávání.

případě stav vyplývá z pozice hlavního města a ve druhém případě je tento poměr důsledkem koncentrace lázeňských míst v kraji, zejména pak tzv. lázeňského trojúhelníku. V ostatních krajích se nachází podíl hotelů v intervalu od 14 % do 28 %. Nepoměr počtu hotelů na počet obyvatel v kraji, kdy například početně nejmenší Karlovarský kraj má čtvrtý největší počet hotelů, je dán zejména charakteristikou daného regionu z hlediska typologie cestovního ruchu⁴³.

4.2.1 Výběrový soubor

Výběrový soubor má rozsah 370 jednotek, což v rámci zaokrouhlení činí 15 % souboru základního. S důrazem na reprezentativnost je tento podíl dodržen v rámci jednotlivých krajů. Počet subjektů zahrnutých do výběrového souboru znázorňuje tabulka 4.3. Každá jednotka je představována jedním hotelem.

Tab. 4.3: Počet jednotek výběrového souboru dle krajů

Hlavní město Praha	73	Královéhradecký	32
Středočeský	30	Pardubický	11
Jihočeský	27	Vysočina	15
Plzeňský	17	Jihomoravský	29
Karlovarský	31	Olomoucký	14
Ústecký	23	Zlínský	18
Liberecký	24	Moravskoslezský	26

Zdroj: vlastní zpracování

K určení minimálně nutného rozsahu výběru, který je východiskem pro dostatečně kvalitní zobecňující úsudky, je využita přípustná chyba odhadu, kdy rozsah výběru musí odpovídat následujícímu vztahu (Hindls et al., 2006, s. 127):

$$n \geq t_{1-\alpha/2}^2 s_x'^2 / \Delta^2, \text{ kde} \quad (4.1)$$

n – rozsah výběru

$t_{1-\alpha/2}^2$ – kvantily rozdělení t s $\nu = n_1 - 1$ stupni volnosti

$s_x'^2$ – výběrový rozptyl

$$\Delta^2 - \text{přípustná chyba odhadu } (\Delta = u_{1-\alpha/2} \cdot s_x'^2 / \sqrt{n}) \quad (4.2)$$

⁴³ Cestovní ruch lze dělit dle motivace k účasti. Jako příklad lze uvést cestovní ruch rekreační, kulturně poznávací, náboženský, lázeňský, kongresový atd. (Attl, Nejd, 2004, s. 16; Oriška, 1999, s. 6).

Za účelem ověření, zda stanovený rozsah výběrového souboru je dostačující a odpovídá podmínce uvedené v předchozím vztahu, bylo provedeno celkem pět kontrolních výpočtů, kdy byl využit výběrový rozptyl různých proměnných. Ve všech případech byla vypočtená hodnota menší (265,32; 369,59; 369,8; 369,89; 369,13) než rozsah výběrového souboru n .

4.2.2 Předvýzkum

Předvýzkum byl realizován ve třiceti náhodně vybraných podnicích Karlovarského a Pardubického kraje. Cílem předvýzkumu je ověřit srozumitelnost otázek na malém vzorku respondentů. Po jeho ukončení a následném vyhodnocení vzniká prostor pro případnou reformulaci otázek či další dílčí úpravy dotazníku. Na základě vyhodnocení průběhu vlastního dotazování byly uskutečněny drobné úpravy dotazníku. V průběhu předvýzkumu vyšlo najevo, že poskytnout komplexní údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát se jeví jako nepřekonatelná bariéra vzhledem ke skutečnosti, že subjekty v oboru jsou extrémně citlivé na možnost zneužití a mnohé z nich neplní povinnost zveřejňovat tyto údaje v Obchodním věstníku, jak ukládá zákonná povinnost, a činí tak s několikaletým zpožděním či vůbec. Z tohoto důvodu bylo nezbytné přijmout kompromisní řešení tak, aby podnítilo ochotu nejen odpovídat, ale také odpovídat pravdivě. Tlak na získání původně plánovaných dat ekonomického charakteru by mohl vést k uvádění nepravdivých či jinak zkreslených údajů, což by znehodnotilo výsledky zpracování dat a zkreslilo tím úsudek o základním souboru. Zvolené řešení se ukázalo jako přijatelné pro zkoumané subjekty a umožnilo výpočet pěti výkonnostních pomocných ukazatelů, které jsou podkladem pro konstrukci hlavního ukazatele výkonnosti. Předvýzkum probíhal na podzim 2013 a finální dotazníkové šetření bylo situováno do prvních osmi měsíců roku 2014.

4.2.3 Zpracování dat

Po shromáždění všech dotazníků byla provedena logická kontrola, která je zaměřena na posouzení, zda vyplněná data odpovídají logicky možnému, a je postavena na věcné znalosti zkoumaných jevů dle doporučení Hindlse et al. (2006, s. 17). Poté nastává vlastní zpracování dat. Jako první byla převedena do programu Microsoft Excel data, která přímo vstupují do statistického zpracování. Dále byly zařazeny údaje týkající se vzdělávacích aktivit v podniku do jednotlivých kategorií vyjadřujících různou úroveň

systému vzdělávání. Dalším úkonem v pořadí bylo vyhodnocení diagnostického nástroje OCAI a na základě výsledků pak určení typů organizační kultury. Následně byly provedeny výpočty (fluktuace, produktivita práce atd.) a také byla určena velikost podniku v závislosti na počtu pracovníků. Výsledkem jsou čtyři obecné ukazatele, šest výběrových a jeden ukazatel výkonnosti. Takto utříděná data byla z Excelu převedena do statistického software SAS a Minitab 17, kde byla zpracována výše uvedenými statistickými metodami. Výsledky jsou podrobně popsány v následující kapitole, přičemž nejprve je prezentováno elementární zpracování včetně ověření vedlejších hypotéz, poté následuje konstrukt výkonnosti. Poté jsou představeny nově identifikované faktory s vlivem na vnitřní prostředí podniku a závěrem je ověření teoretického modelu včetně ověření platnosti hlavní hypotézy.

5 Analýza empirických dat

V souvislosti s výzkumným šetřením a v návaznosti na dosažení cíle práce, ověření hypotéz a zpracování teoretického modelu je pozornost soustředěna na šestnáct ukazatelů, které jednotlivé podniky výběrového souboru charakterizují. Dle určitých společných znaků jsou ukazatele rozděleny do tří oblastí, a to na ukazatele obecné, ukazatele výběrové a ukazatele výkonnostní. Nejprve je představeno elementární zpracování statistických údajů prvních dvou oblastí. Zde se jedná o proměnné slovní a využito je rozdělení četností, kdy první čtyři jsou zpracovány za celek a u dalších šesti je kromě výstupů za celek využit také princip segmentace dle vybraných kritérií. Poslední oblast tvoří šest ukazatelů prezentovaných číselnými proměnnými, kde jsou kromě elementárního zpracování využity další statistické metody. Následuje korelační a faktorová analýza a v závěru je ověřen teoretický model prostřednictvím vícenásobné regresní funkce.

5.1 Obecné ukazatele

Do oblasti obecných ukazatelů jsou zařazeny geografická poloha podniku, právní forma podnikání, zahraniční účast či spoluúčast a velikost podniku. Uvedené ukazatele jsou prezentovány slovními, resp. kategoriálními proměnnými, a to jak alternativními, které mohou nabývat pouze dvou obměn, tak množnými, nabývajícími více než dvou obměn (Bílková et al., 2009, s. 15).

5.1.1 Geografická poloha

Ukazatel nepřispívá jen k základní charakteristice podniku, ale je významný i z důvodu nerovnoměrného rozptýlení účastníků příjezdového cestovního ruchu včetně trendu, kdy rozdíl mezi návštěvností hlavního města Prahy a ostatních regionů ČR lze považovat za významný. Tuto skutečnost potvrzují údaje ČSÚ jak za rok 2013, tak za první tři čtvrtletí 2014. V předloňském roce ze 7 309 856 nerezidentů pobývalo v Praze celkem 4 753 824, což činí celých 65 %. Na ostatní regiony pak zbývá pouhých 35 %. Obdobný poměr byl zaznamenán i za první tři čtvrtletí loňského roku (ČSÚ, Cestovní ruch, 2014)⁴⁴. Proměnná, prezentující daný ukazatel, má dvě obměny a rozdělení četností

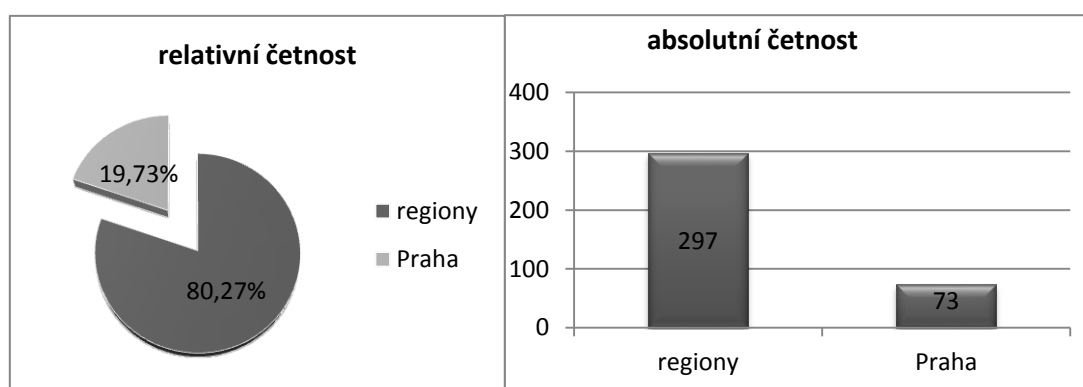
⁴⁴ Nárůst v tomto období zaznamenaly kromě Prahy pouze kraje Jihočeský, Jihomoravský, Ústecký a nepatrně Karlovarský. Určité výkyvy v krajích lze pozorovat u příležitosti událostí mezinárodního

jednotlivých znaků je zobrazeno v tabulce 5.1 a obr. 5.1. Geografická poloha je slovní proměnná alternativní, zahrnující dvě obměny. Zastoupení svou strukturou odpovídá vymezení základního, resp. výběrového souboru.

Tab. 5.1: Geografická poloha

<i>Geografická poloha</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Kumulativní absolutní četnost</i>	<i>Kumulativní relativní četnost</i>
Regiony	297	80,27 %	297	80,27 %
Praha	73	19,73 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.1: Relativní a absolutní četnost geografické polohy

Ukazatel geografického umístění podniku vystupuje v následujícím zpracování jako jedno z kritérií segmentace, na jehož základě lze porovnat rozdíly ve struktuře jednotlivých ukazatelů za celý výběrový soubor, za podniky na území hlavního města a za podniky v ostatních regionech ČR.

5.1.2 Právní forma podniku

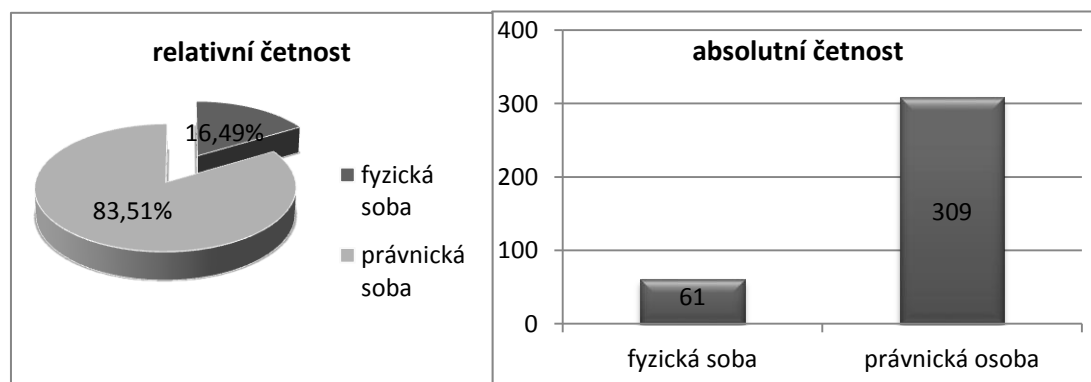
Právní forma podniku rozlišuje, zda provozovatelem podniku je fyzická či právnická osoba. Každá z forem má své výhody a nevýhody, kdy např. fyzická osoba nemusí vést za splnění určitých předpokladů účetnictví či nemusí být plátcem DPH. Nevýhodou je však ručení celým majetkem. Oproti tomu právnická osoba je v jiném režimu, co se týče

účetnictví či ručení⁴⁵, a bezesporu je zatížena větším objemem povinností administrativního charakteru vůči státním institucím. Podnik provozovaný právnickou osobou může být také vnímán jako důvěryhodnější partner např. při ucházení se o veřejné zakázky⁴⁶. Právní forma je představována slovní proměnnou se dvěma obměnami. Obdobně jako v předchozím případě je i tento ukazatel kritériem segmentace. Struktura ukazatele je znázorněna prostřednictvím tabulky 5.2 a obr. 5.2.

Tab. 5.2: Právní forma podniku

<i>Právní forma podniku</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Kumulativní absolutní četnost</i>	<i>Kumulativní relativní četnost</i>
Fyzická osoba	61	16,49 %	61	16,49 %
Právnická osoba	309	83,51 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.2: Relativní a absolutní četnost právní formy podniku

5.1.3 Zahraniční účast

V podnicích se zahraniční účastí nebo spoluúčastí může působit management na různých úrovních ať již z mateřské země či v podobě multikulturního kolektivu. Z tohoto důvodu je vhodné zařadit tento ukazatel mezi segmentační kritéria, neboť lze opodstatněně očekávat, že může mít vliv na organizační kulturu, na přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků, na skutečnost, zda pracovník odpovědný za řízení lidských zdrojů vybírá na příslušné pozice takové kandidáty, kteří svým profilem

⁴⁵ Ručení vymezuje Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

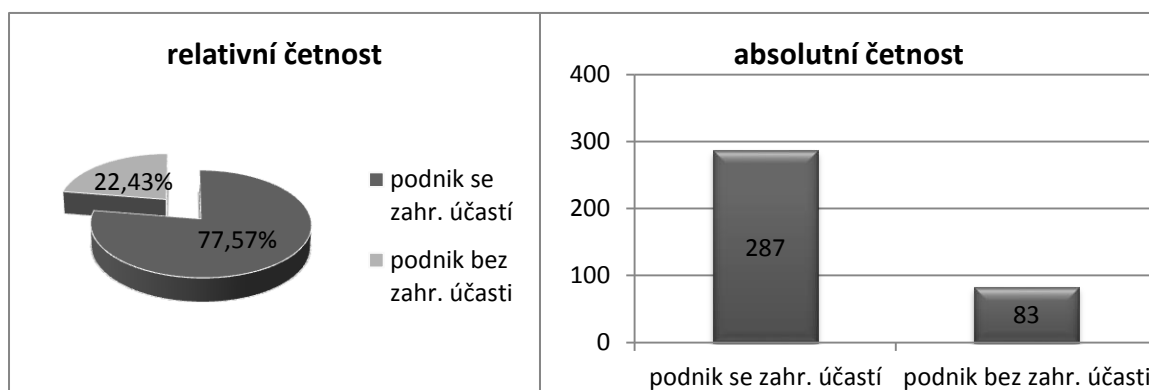
⁴⁶ V sektoru hotelnictví se jedná zejména o zajištění cateringových služeb, zajištění slavnostních či pracovních obědů, resp. večeří pro potřeby místních samospráv, dále ubytovací služby pro hosty místních samospráv či hosty dalších veřejných institucí.

odpovídají požadavkům vyplývajícím z analýzy pracovního místa. Strukturu podniků z tohoto hlediska znázorňuje tabulka 5.3 a obr. 5.3. Jedná se o slovní proměnnou alternativní, která má dvě obměny.

Tab. 5.3: Zahraniční účast

<i>Zahraniční účast</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Kumulativní absolutní četnost</i>	<i>Kumulativní relativní četnost</i>
Ano	83	22,43 %	83	22,43 %
Ne	287	77,57 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.3: Relativní a absolutní četnost zahraniční účasti

5.1.4 Velikost podniku

V odborné literatuře je možné se setkat s různými přístupy ke členění podniků dle velikosti. ČSSZ využívá pro své účely členění podniků na malý do 25 zaměstnanců a velký nad 25 zaměstnanců. Synek et al. (2002, s. 81, 363) představují členění na mikropodniky s počtem pracovníků od 1 do 9, malé podniky s min. 10 a max. 99 pracovníky, střední podniky s rozmezím od 100 do 499 pracovníků a velké podniky nad 500 pracovníků. Dále zmiňují zákon o podpoře malého a středního podnikání, kde je za střední podnik považován takový, který zaměstnává do 250 pracovníků. Obdobné členění lze nalézt také v dokumentu MPO *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* (MPO, 2014), kde jsou kategorie podniků dle velikosti vymezeny takto:

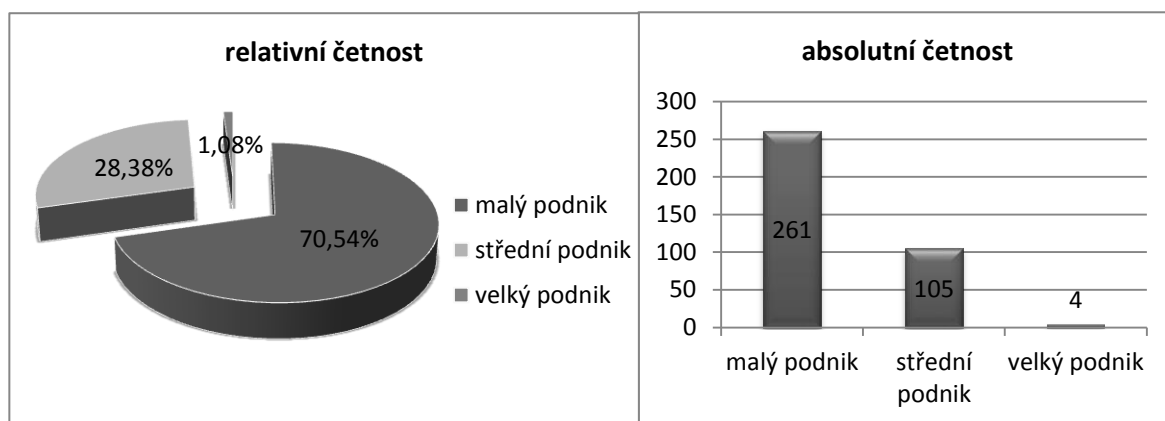
- **drobný podnik** – méně než 10 zaměstnanců, bilanční suma rozvahy nebo obrat menší nebo roven 2 mil. EUR,
- **malý podnik** – méně než 50 zaměstnanců, bilanční suma rozvahy nebo obrat menší nebo roven 10 mil. EUR,
- **střední podnik** – méně než 250 zaměstnanců, bilanční suma rozvahy menší nebo rovna 43 mil. EUR nebo obrat menší nebo roven 50 mil. EUR.

Pro účely této práce je zvoleno posledně zmíněné členění dle MPO. Velikost podniku je obdobně jako předchozí tři ukazatele v roli kritéria segmentace, které má přispět k možnosti sledovat změnu struktury rozšiřujících ukazatelů. Zde je třeba poukázat na výzkumné omezení, neboť není možné stanovit, zda rozdělení z hlediska velikosti dle počtu zaměstnanců u výběrového souboru přesně odpovídá rozdělení základního souboru, avšak vzhledem k využití náhodnosti při výběru statistických jednotek výběrového souboru lze předpokládat, že zastoupení bude odpovídat. Také je třeba zmínit zastoupení pouhých čtyř podniků v kategorii velký. Charakteristiku velkých podniků je nutné nahlížet pouze jako doplňující, neboť jejich malé zastoupení neumožňuje usuzovat na vlastnosti všech velkých podniků. Jedná se o slovní proměnnou se třemi obměnami a charakteristika tohoto ukazatele je prezentována prostřednictvím tabulky 5.4 a obr. 5.4.

Tab. 5.4: Velikost podniků

<i>Velikost podniku</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Kumulovaná absolutní četnost</i>	<i>Kumulovaná relativní četnost</i>
Malý	261	70,54 %	261	70,54 %
Střední	105	28,38 %	366	98,92 %
Velký	4	1,08 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.4: Relativní a absolutní četnost velikosti podniků

5.2 Výběrové ukazatele

Uvedená oblast zahrnuje celkem šest ukazatelů, kdy první z nich, a to systém vzdělávání, preference vzdělání a typ organizační kultury, vstupují do vyvinutého teoretického modelu. Obdobně jako v případě první skupiny ukazatelů se jedná o slovní proměnné jak alternativní, tak i ty s více obměnami. Tři ukazatele představované systémem řízení jakosti, fluktuací a zajištěním vzdělání lze považovat za ukazatele pomocné, jejichž úkolem je poukázat na souvislosti s hlavními výběrovými ukazateli, které jsou v přímé souvislosti s předmětem výzkumu. Tyto pomocné ukazatele také vstupují do faktorové analýzy za účelem ověření existence dalších vlivových faktorů.

5.2.1 Systém řízení jakosti

Naplnění podmínek jakosti služeb lze v hotelnictví považovat za jeden ze základních atributů konkurenční výhody, což je dáno nejen rostoucími nároky hostů, ale i jejich rostoucí vzdělaností, ze které plyne možnost srovnávání. Slova jakost a kvalita často bývají vnímána jako synonyma⁴⁷. Zajištění jakosti je možné pouze prostřednictvím komplexního systému postaveného na metodách a standardech, který je opřen o sledování a zdokonalování procesů. Cílem je eliminace všech nežádoucích jevů. Na rozdíl od výrobku je jakost u služby vnímána i posuzována subjektivně. Ukazatelem, zda je systém řízení jakosti funkční, může být jednak stoupající spokojenost hostů,

⁴⁷ V *Akademickém slovníku cizích slov* je heslo kvalita vysvětleno jako jakost ve smyslu zboží či služby dobré jakosti, tedy souhrn jejich užitných a společensky významných vlastností (Akademický slovník cizích slov, 2001, s. 441).

jednak klesající počet stížností či reklamací. K nejznámějším institutům v souvislosti s jakostí patří např. normy ISO řady 9000. Veber et al. (2007, s. 20, 27) řadí mezi kritéria kvality výsledného produktu:

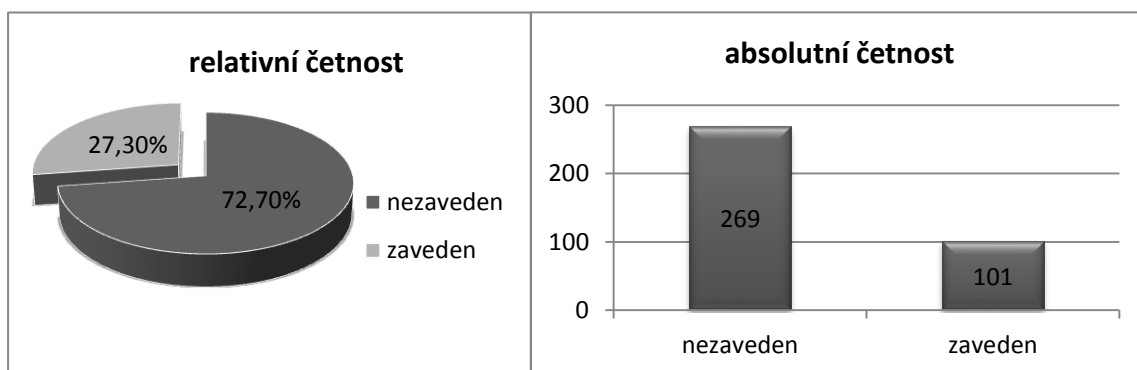
- kvalitu projektu,
- jakost všech navazujících procesů,
- jakost použitých zdrojů v procesech,
- jakost poskytovatele služby nebo výrobce produktu.

V souvislosti s komplexním charakterem pojetí jakosti dále autoři uvádějí i význam osobní kvality jedince – pracovníka, mezi kterými přední místo zaujímají znalosti, schopnosti a dovednosti, včetně procesu učení a vzdělávání se. Je zřejmé, že filosofie řízení jakosti má kromě jiného úzkou vazbu na vzdělávání pracovníků a také na to, zda a jaký význam přikládá management při výběru pracovníků formálnímu vzdělání odvozenému z analýzy pracovního místa. Ukazatel má dvě obměny a jeho struktura je znázorněna v tabulce 5.5 a obr. 5.5.

Tab. 5.5: Systém řízení jakosti

<i>Systém řízení jakosti</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Absolutní kumulativní četnost</i>	<i>Absolutní relativní četnost</i>
Zaveden	101	27,3 %	101	27,3 %
Nezaveden	269	72,7 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.5: Relativní a absolutní četnost systému řízení jakosti

Při použití segmentačního kritéria geografická poloha podniku lze sledovat významné přeskupení relativní četnosti v podnicích na území hlavního města Prahy. Zde má zaveden systém řízení kvality přes 46 % podniků. V regionech je to jen necelých 23 % podniků, tedy polovina oproti Praze. Méně výraznou odlišnost vykazují výsledky při využití segmentačního kritéria právní forma, kdy v případě právnických osob bezmála třetina podniků zavedla systém řízení jakosti oproti necelým 7 % podniků provozovaných fyzickou osobou. V případě podniků se zahraniční účastí řídí jakost třetina podniků, u tuzemských pak dochází k poklesu o polovinu. Poslední segmentační kritérium velikost podniku poukazuje na výrazný rozdíl mezi malými podniky na jedné straně a středními, resp. velkými na straně druhé. Malé podniky se věnují řízení jakosti jen v 10 %, v množině středních podniků je zapojena třetina a u velkých podniků se jedná o 50 %. Z výsledků vyplývá, že systém řízení jakosti je nejvíce uplatněn ve středně velkých podnicích se zahraniční účastí v Praze. Kompletní výsledky ve formě tabulek jsou uvedeny v Příloze D.

5.2.2 Fluktuace

V případě fluktuace pracovníků se jedná o poměrový ukazatel, který je vyjádřen jako podíl pracovníků, kteří ukončili v průběhu sledovaného období pracovní poměr, a celkového počtu pracovníků v podniku. Vysoká míra fluktuace je jev nežádoucí, neboť zvyšuje náklady sníženou úrovní produktivity práce jedince v období jeho orientace, adaptace a zaškolování na nové pozici. V hotelovém průmyslu patří vysoká míra fluktuace k významným problémům, jak již bylo uvedeno v předchozím textu (Kennettová, 2013; Lashley, 2009). Optimální míru fluktuace⁴⁸ nelze stanovit univerzálně, avšak existují určitá doporučení dle jednotlivých oborů. V případě služeb je za optimální míru fluktuace považováno rozpětí 10 až 15 % (HR Monitor, 2013). V rámci tohoto šetření by do této hodnoty spadaly podniky vyskytující se v prvním a druhém pásmu. Stabilizace míry fluktuace na přijatelnou úroveň pro podnik souvisí kromě jiného s úrovní péče o pracovníky v oblasti vzdělávání a rozvoje. Ukazatel fluktuace, která je vyjádřena jako průměr za období, je využit v souvislosti se systémem vzdělávání a preferencí vzdělání a má celkem šest obměn:

⁴⁸ Průměrná míra fluktuace za rok 2012 byla v ČR na hodnotě 11,5 %, počítáno metodou počtu odešlých zaměstnanců za rok k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců v daném roce (HR Monitor, 2013).

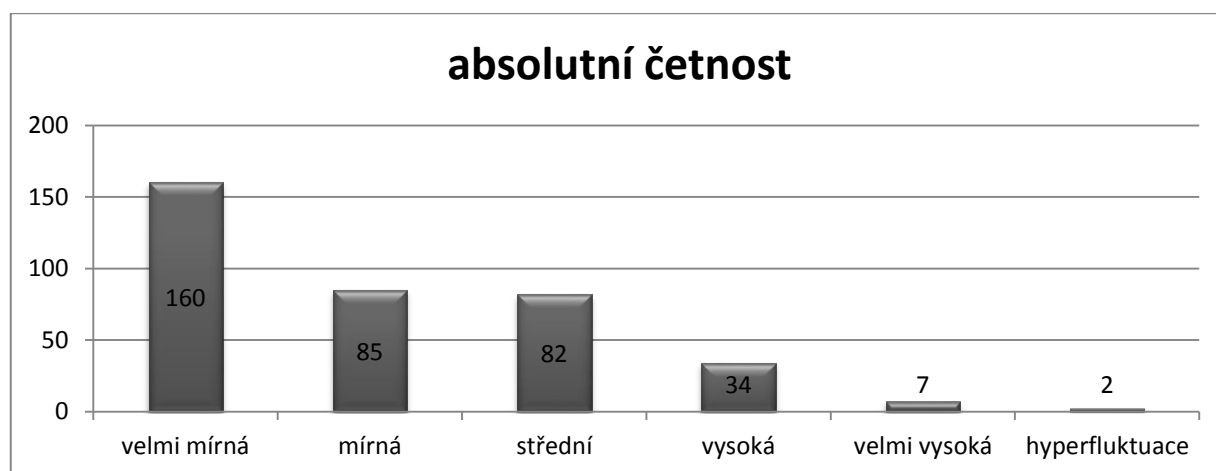
- pásmo velmi mírné fluktuace – do 10% míry,
- pásmo mírné fluktuace – do 20% míry,
- pásmo střední fluktuace – do 30% míry,
- pásmo vysoké fluktuace – do 40% míry,
- pásmo velmi vysoké fluktuace – do 50% míry,
- pásmo hyperfluktuace – do 60% míry.

Strukturu ukazatele ilustruje tabulka 5.6 a obr. 5.6.

Tab. 5.6: Míra fluktuace

<i>Míra fluktuace</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Kumulativní absolutní četnost</i>	<i>Relativní kumulativní četnost</i>
velmi mírná	160	43,24 %	160	43,24 %
mírná	85	22,97 %	245	66,22 %
střední	82	22,16 %	327	88,38 %
vysoká	34	9,19 %	361	97,57 %
velmi vysoká	7	1,89 %	368	99,46 %
hyperfluktuace	2	0,54 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.6: Absolutní četnost míry fluktuace

Při použití segmentačního kritéria geografická poloha lze konstatovat, že struktura fluktuace v Praze a v regionech je velmi podobná, a tudíž se jen mírně odlišuje od výsledků za celek. Obdobně je tomu v případě segmentačního kritéria právní forma, kde jsou výstupy velmi podobné. Je-li však kritériem segmentace zahraniční účast, resp. spoluúčast, lze zaznamenat výrazný rozdíl ve struktuře fluktuace, kdy se v zahraničních

podnicích jedná v 62 % podniků o velmi mírnou fluktuaci, ve 27 % jde o mírnou fluktuaci, 9 % vykazuje střední a jen 2 % podniků jsou v pásmu vysoké fluktuace. Poslední dvě obměny se zde nevyskytují. U tuzemských podniků se velmi mírná fluktuace týká zhruba třetiny a u 2 %, resp. 1 %, je zastoupena velmi vysoká fluktuace, resp. hyperfluktuace. Lze tedy konstatovat, že nejnižší mírou fluktuace jsou postiženy středně velké podniky se zahraniční účastí. Posledním kritériem segmentace je systém vzdělávání. Předpokladem je, že podniky s propracovaným systémem vzdělávání by měly mít nižší míru fluktuace. Z výsledků je patrná skutečnost, že postoj podniku ke vzdělávání hraje roli ve struktuře fluktuace. U podniků, které zabezpečují jen zákonná školení, je v prvním fluktuačním pásmu pouze zhruba třetina subjektů oproti podnikům se zavedeným systémem vzdělávání, kde se v prvním fluktuačním pásmu nachází polovina subjektů. V prvně uvedeném případě se bezmála polovina podniků nalézá ve třetím až šestém pásmu, avšak ve druhém případě se v této oblasti pohybuje necelá čtvrtina. Lze tudíž konstatovat, že s rostoucí úrovní vzdělávání v podniku se mění struktura fluktuace ve prospěch převahy prvních dvou pásem, tedy fluktuace do 10, resp. 20 %. Znamená to, že v těchto podnicích je ve více než 78 % případů míra fluktuace v rozmezí, které je považováno za optimální pro odvětví služeb. U podniků s ad hoc vzděláváním je to 60 % a konečně u podniků bez systému vzdělávání má doporučenou hodnotu fluktuace jen 53 % z nich. Výstup je v souladu se zahraničními výzkumy prokazujícími pozitivní vliv systému vzdělávání na snižování fluktuace (např. Kennettová, 2013). Kompletní výsledky ve formě tabulek jsou uvedeny v Příloze E.

5.2.3 Způsob zajištění vzdělávání

Poslední pomocný ukazatel ze skupiny výběrových ukazatelů souvisí s využitím specializovaných institucí při procesu vzdělávání pracovníků. Proměnná má celkem tři obměny:

- zajištění vzdělávání ve vlastní režii,
- zajištění vzdělávání prostřednictvím externího dodavatele – specializované instituce,
- zajištění vzdělávání kombinací obou předchozích způsobů.

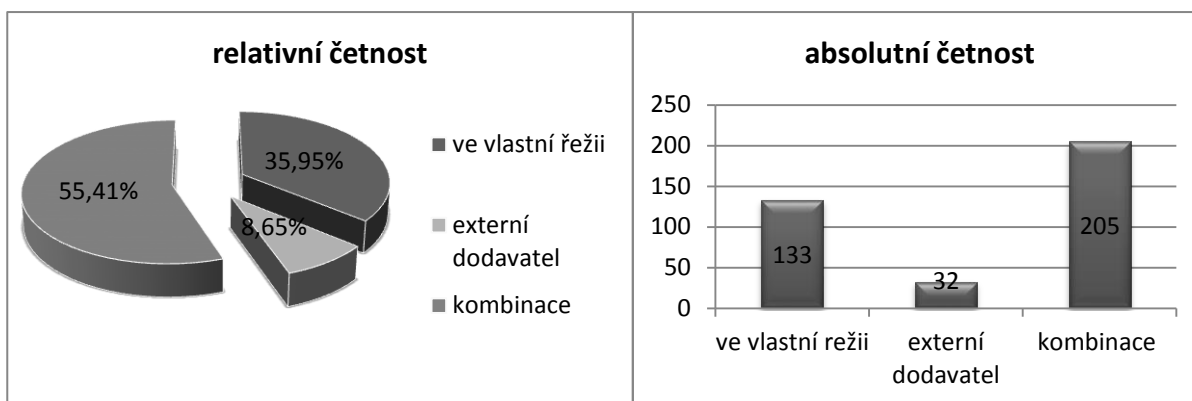
V prvním případě se jedná o podniky, ve kterých veškeré vzdělávací, školicí a obdobné aktivity vykonávají k tomu určení pracovníci specialisté a nevyužívají žádné externí

firmy. Opakem je ta skupina podniků, které k zajištění vzdělávání najímají pouze externí dodavatele. Ve třetím případě jde o plánovitou kombinaci vlastních sil a specializovaných institucí tak, aby efektivně pokrývala systém vzdělávání v podniku. Strukturu ukazatele znázorňuje tabulka 5.7 a obr. 5.7.

Tab. 5.7: Způsob zajištění vzdělávání

<i>Zajištění vzdělávání</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Absolutní kumulativní četnost</i>	<i>Relativní kumulativní četnost</i>
Ve vlastní režii	133	35,95 %	133	35,95 %
Externí dodavatel	32	8,65 %	165	44,59 %
Kombinace předchozího	205	55,41 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.7: Relativní a absolutní četnost způsobu zajištění vzdělávání

Výsledky za celek naznačují, že dle očekávání nadpoloviční většina podniků využívá pro vzdělávání svých pracovníků kromě vlastních sil i externí vzdělávací instituce. Lze předpokládat, že dominantním důvodem je skutečnost, kdy není ekonomicky efektivní zaměstnávat takové množství specialistů, kteří by byli schopni pokrýt veškeré vzdělávací potřeby podniku. Minoritní část šetřených subjektů využívá pouze externí instituce. Více než třetina podniků zajišťuje vzdělávání vlastními silami. Vedou k tomu kromě jiného dva důvody. V prvním případě jde o podniky, které nepřikládají této oblasti velký význam a vzdělávání je představováno pouze zákonnými školeními typu

PO a BOZP. Ve druhém případě se jedná o velké podniky nebo středně velké, které se počtem pracovníků blíží k prvně uvedené kategorii, a je tedy v jejich možnostech zaměstnávat takové portfolio specialistů, kteří jsou schopni vykrýt vzdělávací potřeby podniku. V případě, že je využita jako kritérium segmentace zahraniční účast, je zřejmý posun k zajištění vzdělávání kombinací na úkor vlastních sil u podniků se zahraniční účastí oproti podnikům tuzemským, kde se struktura nijak výrazně neodlišuje od hodnot za celek. Je-li kritériem segmentace geografická poloha, resp. právní forma podnikání, lze pozorovat příklon ke kombinovanému zajištění vzdělávání o přibližně deset procentních bodů na úkor vzdělávání ve vlastní režii, a to u podniků v Praze oproti regionům a u podniků právnické osoby oproti podnikům osoby fyzické. V případě segmentačního kritéria velikost podniku jsou markantní rozdíly mezi malými podniky a podniky středními, resp. velkými. Posledním kritériem segmentace je systém vzdělávání. V tomto případě lze pozorovat významné posuny ve struktuře ukazatele. V podnicích, které zajišťují jen zákonné školení, je toto zajištěno z více než tři čtvrtin vlastními silami. U podniků s ad hoc způsobem zajištění vzdělávání třetina využívá pouze své zdroje a více než polovina z nich pak kombinaci s externími institucemi. V protikladu jsou podniky se zavedeným systémem vzdělávání, kde celých 82 % využívá k zajištění vzdělávání kombinaci zdrojů. V souhrnu lze říci, že vzdělávání prostřednictvím vlastních zdrojů dominuje především u podniků malých, provozovaných fyzickou osobou, alokovaných v regionech a kladoucích nepřilíš velký důraz na vzdělávání. Jedním z důvodů může být skutečnost, že v situaci, kdy vedení podniku nepovažuje vzdělávání za svou prioritu, nemá ani tendenci k vynakládání nákladů na externí vzdělávací instituci. Tento stav by mohl predikovat možnost, že nejsou dodržovány veškeré náležitosti dané legislativou v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, neboť k proškolení v těchto oblastech je nutné získat patřičné kompetence⁴⁹. Obdobně jako v zahraničí (např. Buick a Muthu, 1997) jsou využívány dominantně metody vzdělávání na pracovišti. Kompletní výsledky ve formě tabulek jsou uvedeny v Příloze F.

⁴⁹ Dle zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, může proškolený vedoucí pracovník provádět školení ostatních zaměstnanců, avšak není způsobilý ke školení vedoucích pracovníků či k provádění odborné přípravy preventistů požární ochrany. Z uvedeného vyplývá, že proškolený pracovník musí absolvovat vzdělávání u organizace specializované na požární ochranu.

5.2.4 Systém vzdělávání

Ukazatel systému vzdělávání je první z kategorie výběrových, který vystupuje v rámci konstrukce teoretického modelu a zároveň je zkoumán vztah mezi ním a pomocnými výběrovými ukazateli, a to systémem řízení jakosti, fluktuací a způsobem zajištění vzdělávání. Jako v předchozích případech, jedná se i zde o slovní proměnnou, která má celkem tři obměny:

- zákonná školení,
- ad hoc vzdělávání,
- systém vzdělávání.

První obměna je určena pro množinu podniků, které se vyznačují obdobnými charakteristikami v přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. V dané množině se nacházejí podniky, které tuto problematiku zúžily pouze na zajištění ze zákona povinných školení⁵⁰, a dále podniky, které zcela neplní ani zákonná školení. Při nástupu nového pracovníka, případně při přechodu pracovníka na jinou pozici, dochází toliko k zácviku formou pozorování a učení se od služebně starších kolegů na daném pracovišti.

Ve druhém případě se jedná o podniky, kde nový pracovník prochází celým procesem zaškolení, orientace a adaptace a jsou plněna veškerá zákonná školení včetně periodicity. Vzdělávání má však nahodilou formu. V případě, že odpovědný pracovník usoudí, že konkrétní dané školení je pro vybraného jedince vhodné, pak je tento vzděláván. Jde zejména o školení, doškolení, trénink dovedností.

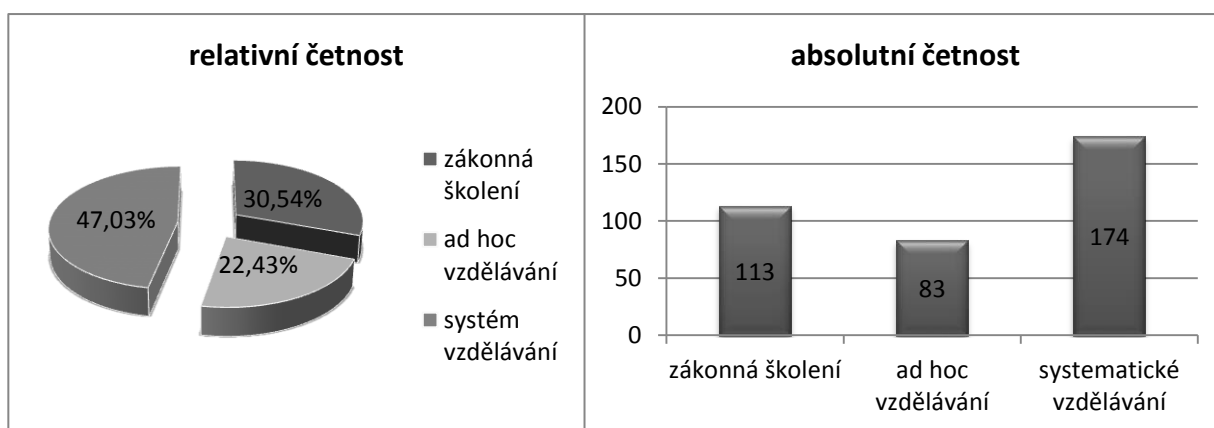
Třetí úroveň se týká podniků, v nichž je zaveden systém vzdělávání, tedy vzdělávání je plánované, promyšlené, systematické a má logickou návaznost. Souvisí také s rozvojem pracovníků, případně s jejich kariérním růstem. Z hlediska nástrojů se lze setkat s formou školení, přeškolení, doškolení, zvýšení kvalifikace a osobnostními rozvojovými aktivitami. Systém zahrnuje všechny hierarchické stupně organizační a řídicí struktury. Tabulka 5.8 a obr. 5.8 znázorňují strukturu ukazatele.

⁵⁰ V případě hotelnictví se jedná o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany, periodická školení řidičů z povolání.

Tab. 5.8: Systém vzdělávání

<i>Systém vzdělávání</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Absolutní kumulativní četnost</i>	<i>Relativní kumulativní četnost</i>
Zákonná školení	113	30,54 %	113	30,54 %
Ad hoc vzdělávání	83	22,43 %	196	52,97 %
Systém vzdělávání	174	47,03 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.8: Relativní a absolutní četnost systému vzdělávání

Z výsledků za celek je patrné, že významná část hotelů, tvořící přes 30 %, stále nepřikládá dostatečný význam vzdělávání pracovníků. Zhruba pětina pak realizuje vzdělávací aktivity, avšak nemá vybudovaný ucelený systém. Konečně bezmála polovina subjektů má zaveden systém vzdělávání a rozvoje pracovníků. Rozdíly oproti výsledkům za celek jsou patrné při využití vybraných kritérií segmentace.

Vzdělávání a geografická poloha podniku

Příslušnost hotelů v Praze vykazuje mírnou odlišnost od celku ve všech třech obměnách. Zákonná školení zde uskutečňuje 23 % podniků, dalších 23 % pak funguje v režimu ad hoc vzdělávání a systém vzdělávání má zavedeno přes 50 % hotelů. V regionech se struktura odchyluje o dva procentní body plus v první kategorii a o dva

procentní body minus ve třetí kategorii. Ad hoc vzdělávání je shodné s výstupy za celek.

Vzdělávání a zahraniční účast

Zde jsou rozdíly oproti celku markantní. Podíl podniků, které se soustředí jen na zákonná školení, v případě zahraniční účasti klesá téměř na polovinu, podíl ad hoc vzdělávání klesá na třetinu, a to vše ve prospěch zavedeného systému vzdělávání, který je uplatněn v bezmála třech čtvrtinách případů. Opačný výstup lze zaznamenat u podniků tuzemských, kde je poměr zhruba rozdělen na třetiny.

Vzdělávání a právní forma

V případě podniků provozovaných právnickou osobou se výsledky odlišují od celku v pásmu ± 3 %. Naopak podniky fyzických osob vykazují téměř identické výsledky v případě ad hoc vzdělávání, konkrétně 22,95 %, avšak hodnoty za první a třetí kategorii jsou významně odlišné. Pouze přes 29 % podniků má zaveden systém vzdělávání a naopak bezmála polovina řeší jen povinnosti dané zákonem.

Vzdělávání a velikost podniku

Při pohledu na výsledky optikou velikosti podniku je zřejmý výrazný posun u velkých a středně velkých hotelů. První z nich mají pouze z jedné čtvrtiny nahodilé vzdělávání a zbytek má zaveden systém. U hotelů střední velikosti pouze necelých 9 % funguje v režimu zákonných školení, lehce nad 13 % z nich má ad hoc vzdělávání a zbylých 78 % zavedlo do vzdělávání systém. U malých hotelů má systém zavedena jen třetina.

Vzdělávání a systém řízení jakosti

U podniků se zavedeným systémem řízení jakosti lze odůvodněně předpokládat, že bude paralelně realizován také systém vzdělávání. Výsledky naznačují, že předpoklad byl opodstatněný, neboť v případě podniků, které nemají zaveden systém řízení jakosti, je poměr subjektů se zákonným školením a se zavedeným systémem vzdělávání vyrovnaný, a to 38 % ku 37 %. Tam, kde řízení jakosti probíhá, jsou v režimu zavedeného systému vzdělávání tři čtvrtiny subjektů, tedy dvakrát více.

Vzdělávání a typ organizační kultury

Posledním segmentačním kritériem je typ organizační kultury⁵¹. Cílem je identifikovat, zda existují rozdíly v přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků podle toho, jaký typ organizační kultury je v podniku zastoupen. Dá se říci, že až na malé rozdíly je v podnicích s hierarchickou organizační kulturou vyrovnané zastoupení všech pojetí firemního vzdělávání. Naopak mezi ostatními typy kultury lze nalézt významné odlišnosti. Obdobnou strukturu vzdělávání mají podniky s ad hoc kulturou a kulturou typu market. Zde je u tří čtvrtin podniků zaveden systém vzdělávání, jen šestina má vzdělávání nahodilé a zbytek připadá na podniky realizující pouze povinná školení. U podniků s klanovou kulturou je shodný podíl (ve výši 18 %) podniků se zavedeným systémem vzdělávání a podniků s nahodilým vzděláváním. V 64 % případů je realizováno jen zákonné školení. V případě kultury bez dominantního rysu⁵² má bezmála polovina podniků zaveden systém vzdělávání, necelá třetina realizuje nahodilé vzdělávání a necelá čtvrtina pak řeší jen zákonná školení.

Na základě výše uvedených výsledků lze konstatovat, že největší mezeru ve vzdělávání a rozvoji pracovníků mají malé tuzemské podniky provozované fyzickou osobou, alokované v regionech, s organizační kulturou klanovou. Kompletní výsledky ve formě tabulek jsou uvedeny v Příloze G. Při porovnání situace v ČR se zahraničím (Lashley, 2009; Ardahaey a Nabilou, 2012; Mullins, 2001; Watsonová, 2008; Scott a Revis, 2008; Redman, 2011; Pollitt, 2013) lze u malých podniků shledat obdobný přístup ke vzdělávání, tedy přibližně dvě třetiny z nich se problematikou zabývají zcela nedostatečně. S velikostí podniku a také s příchodem zahraničního partnera se tuzemské hotely blíží zahraničnímu standardu, kde v 80 % případů jsou analyzovány vzdělávací potřeby a vytvářeny systémy vzdělávání. Při pohledu na data shromážděná v roce 2002 (Kadeřábková a Zuckersteinová, 2003) se situace u malých podniků téměř nezměnila.

V souvislosti s prvním hlavním výběrovým ukazatelem a zjištěním jeho struktury jak za celek, tak zejména dle velikosti podniku a dle případné zahraniční účasti je třeba ověřit formulované vedlejší hypotézy:

H 1.1: Menší podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky větší.

⁵¹ Podrobně je typologie organizační kultury prezentována v kapitole 3.2 na s. 70–75.

⁵² Zvolené označení je podrobně vysvětleno v kapitole 5.2.6 na s. 117.

H 1.2: Podniky se zahraniční účastí mají větší zastoupení systematického vzdělávání než podniky domácí.

Za účelem ověření výše uvedených hypotéz je využit t-test, který lze využít i pro testování ordinálních proměnných (Gavora, 2000, s. 37). Test je postaven na porovnávání středních hodnot dvou souborů, kdy je testována hypotéza H_0 : střední hodnoty se od sebe statisticky významně neliší, proti alternativní hypotéze H_A : střední hodnoty se od sebe statisticky významně liší. Jestliže hodnota p je větší než zvolená hladina významnosti α , nelze zamítnout hypotézu H_0 . Zde v obou případech $p = 0,000 < 0,05$ (hodnota α), tedy zamítá se hypotéza H_0 o rovnosti středních hodnot, což značí rozdílnou strukturu vzdělávacích systémů dle velikosti podniku i dle případné zahraniční účasti. Hypotézu H 1.1: Menší podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky větší, ani hypotézu H 1.2: Podniky se zahraniční účastí mají větší zastoupení systematického vzdělávání než podniky domácí, nelze na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ zamítnout.

5.2.5 Preference vzdělání

Daný ukazatel je zaměřen na vnímání významu formálního vzdělání v souvislosti s požadavky na pracovníka, ať již v roli uchazeče o práci či při přesunu pracovníka na jiné pracovní místo v rámci organizace, které vyplývají z analýzy předmětného pracovního místa. Jedná se o slovní proměnnou se dvěma obměnami:

- preferuje odpovídající úroveň vzdělání,
- nepreferuje odpovídající úroveň vzdělání.

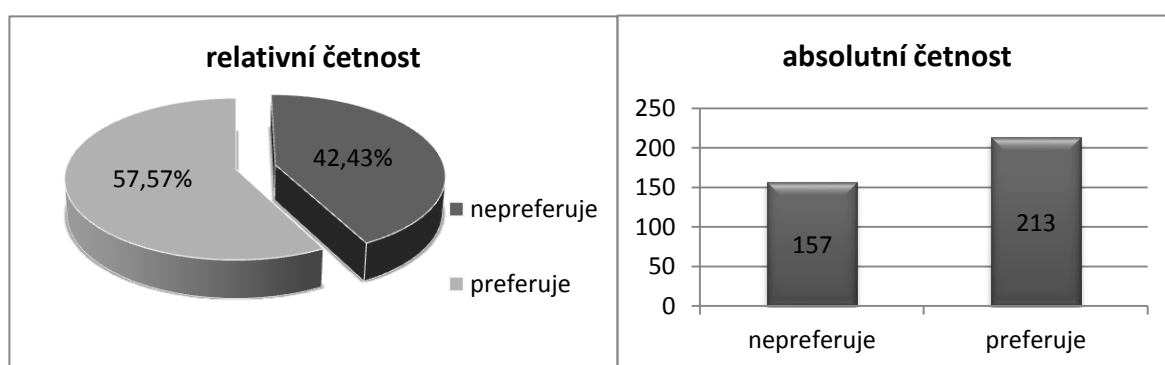
Každá pracovní pozice je charakterizována souhrnem schopností, znalostí a dovedností, které ve vzájemné kombinaci a za předpokladu, že jimi je vybaven jedinec tuto pozici zastávající, implikují odpovídající výkon. Vzdělání jedince jak z hlediska oborového, tak z hlediska stupně, resp. úrovně, není samo o sobě zárukou dobře provedené práce, avšak specifické znalosti v rámci daného oboru mohou hrát v této rovině významnou roli. V případě tohoto ukazatele je předmětem výzkumu i důvod, který vede odpovědné pracovníky k rozhodnutí obsazovat pracovní pozice jedinci s nižší úrovní vzdělání, než jaká vyplývá z analýzy pracovního místa. Zde je hlavní příčinou preference pracovníka s nižší úrovní vzdělání, než jaká odpovídá dané pracovní pozici, jednoznačně s takovým

rozhodnutím spojená úspora osobních nákladů. Struktura ukazatele za celek je znázorněna v tabulce 5.9 a obr. 5.9.

Tab. 5.9: Preference vzdělání

<i>Preference vzdělání</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Absolutní kumulativní četnost</i>	<i>Relativní kumulativní četnost</i>
Nepreferuje	157	42,43 %	157	42,43 %
Preferuje	213	57,57 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.9: Relativní a absolutní četnost preference vzdělání

Výsledky za celek poukazují, že více než 40 % hotelů raději obsadí volné pracovní místo pracovníkem s nižší úrovní vzdělání. Je-li ukazatel podroben segmentaci dle vybraných, níže uvedených kritérií, ukazují se výsledky ve zcela jiném světle.

Preference vzdělání a geografická poloha podniku

Za poměrně významný lze považovat rozdíl v přístupu pražských podniků oproti regionálním. V prvním případě preferují odpovědní pracovníci při výběru kandidátů na volnou pozici téměř ve třech čtvrtinách jedince s požadovaným vzděláním tak, jak vyplývá z popisu dané pozice. V podnicích v regionech je tomu tak jen u 54 % subjektů.

Preference vzdělání a zahraniční účast

Je-li jev zkoumán z hlediska rozdělení podniků na tuzemské a zahraniční, pak lze konstatovat výrazný rozdíl v přístupu k preferenci vzdělání. Zatímco u domácích

podniků je poměr téměř 50 ku 50, v podnicích se zahraniční účastí, resp. spoluúčastí, je úrovni vzdělání přikládána mnohem vyšší priorita. Přes 80 % těchto subjektů preferuje při výběru pracovníků úroveň vzdělání odpovídající té které pracovní pozici a jen necelé pětina subjektů na souladu požadovaného a reálného vzdělání nezáleží.

Preference vzdělání a právní forma podnikání

V případě posuzování preference vzdělání optikou právní formy podnikání se výsledky vzájemně odlišují méně výrazně, a tudíž i rozdíl mezi výsledky za celek je mírnější než u předchozích hledisek segmentace. V případě právnických osob je vzdělání preferováno v 60 % podniků a u podniků provozovaných fyzickou osobou je tomu tak u 46 % subjektů.

Preference vzdělání a velikost podniku

Z hlediska velikosti podniku jsou zaznamenány výrazné rozdíly v preferencích vzdělání mezi malými podniky na jedné straně a středními, resp. velkými na straně druhé. U malých podniků jsou výsledky téměř totožné jako v případě podniků provozovaných fyzickou osobou, tedy 54 % z nich preferuje nižší než požadované vzdělání a 46 % pak dává přednost pracovníkům s odpovídající úrovní vzdělání. Ve středně velkých podnicích je úroveň vzdělání významná pro 85 % z nich a jen 15 % subjektů preferuje nižší úroveň vzdělání, potažmo tedy úsporu mzdových nákladů. Ve všech velkých podnicích je preferováno zařazování pracovníků s odpovídajícím vzděláním.

Preference vzdělání a systém vzdělávání

Obdobné rozdíly ve struktuře ukazatele lze dle předpokladů pozorovat i v případě, kdy je v roli segmentačního kritéria systém vzdělávání. Je zřejmé, že subjekty, v jejichž popředí zájmu není vzdělávání a rozvoj pracovníků, rovněž nepřikládají význam úrovni vzdělání, neboť 80 % podniků zabezpečujících jen zákonná školení zároveň upřednostňuje pracovníky s nižší úrovní vzdělání. V podnicích s ad hoc vzděláváním pak vzdělání preferují v bezmála 45 % případů. Subjekty se zavedeným systémem vzdělávání evidentně přikládají význam i úrovni vzdělání, a to v téměř 88 %.

Preference vzdělání a typ organizační kultury

Jak je vnímán význam úrovně vzdělání v podnicích s různými typy organizační kultury, je patrné z následujících výsledků. Obdobné chování lze detekovat v případě kultury typu market a typu ad hoc, kde 93 %, resp. 85 %, subjektů preferuje vzdělání odpovídající dané pracovní pozici. Opačný přístup uplatňují podniky s klanovou kulturou, kde je odpovídající úrovni vzdělání přikládán význam jen v necelé čtvrtině podniků. Toto zjištění je v rozporu s charakteristikou daného kulturního typu, kdy jednou z jeho charakteristik je péče o pracovníky (viz kapitola 3.2, s. 73). U podniků s hierarchickou kulturou je poměr 55 ku 45 v neprospěch preference vzdělání. V podnicích s kulturou bez dominantního rysu převládá preference úrovně vzdělání v bezmála dvou třetinách podniků.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejčastěji se s preferencí nižšího než požadovaného vzdělání lze setkat v malých tuzemských podnicích v regionech provozovaných fyzickou osobou, které zajišťují jen zákonná školení a je zde identifikována klanová organizační kultura. Kompletní výsledky ve formě tabulek jsou uvedeny v Příloze H. Při porovnání se situací v zahraničí jsou identifikovány obdobné přístupy v případě malých podniků, u kterých dochází k přijímání pracovníků s nižší než požadovanou úrovní vzdělání, a to s cílem snížit mzdové náklady. Na tento jev upozorňují i Žufan (2014) a Gúčík et al. (2010).

Zpracovaná data druhého hlavního výběrového ukazatele za celek i s ohledem na velikost podniku či případnou zahraniční účast v něm jsou podkladem pro ověření dalších dvou vedlejších hypotéz:

H 1.3: Větší podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání více než podniky menší.

H 1.4: Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí.

Pro ověření je zvolen stejný postup jako v případě ukazatele systém vzdělání, a to t-test. Vzhledem k hodnotě $p = 0,000$ v obou případech je nutné zamítnout statistickou hypotézu H_0 o rovnosti středních hodnot ve prospěch alternativní hypotézy H_A o nerovnosti středních hodnot. Na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ nelze zamítnout hypotézu H 1.3: Větší podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání více než podniky

menší, ani hypotézu H 1.4: Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí.

5.2.6 Typ organizační kultury

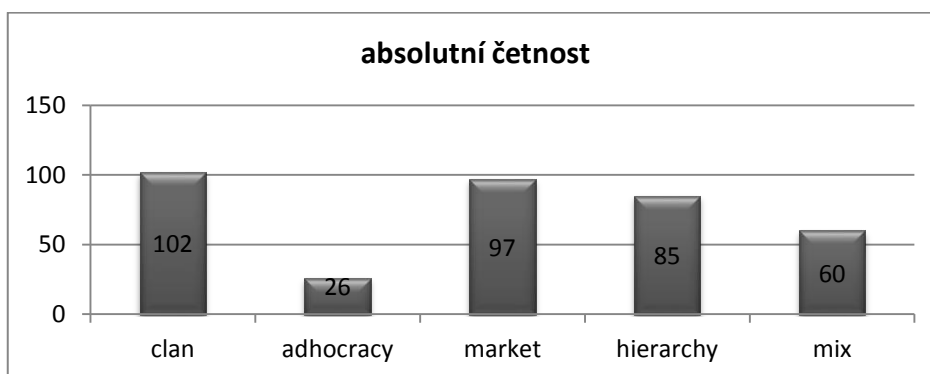
Za účelem zjištění typu organizační kultury byla využita diagnostická metoda OCAI v modifikované formě. Využití metod sloužících k víceúrovňovému zkoumání sice vede ke komplexnějšímu obrazu (Lukášová, 2010, s. 141), avšak zde je cílem základní orientace. Zároveň je pro účely výzkumu uplatněna jen první část dotazníku, která je zaměřena na typologii, tedy určení stávajícího stavu. Metodika se v celkovém rozsahu zabývá i problematikou požadovaného stavu. V tomto případě však není část týkající se požadovaného stavu předmětem výzkumu, a není tedy zahrnuta. V případě rozšíření výzkumu do budoucna by bylo žádoucí využít metodiku komplexně. Diagnostický instrument OCAI tvoří třetí část dotazníku, který je uveden v Příloze C. Tato metoda rozlišuje v teoretické rovině čtyři typy organizační kultury – klanovou (angl. *Clan*), hierarchickou (angl. *Hierarchy*), tržní (angl. *Market*) a adhokratickou (angl. *Adhocracy*). V reálném podnikovém životě se ovšem nevyskytuje typ organizační kultury v čisté formě. Spíše jde o to určit, který typ je dominující. V dalším zpracování jsou pak k jednotlivým typům organizační kultury přiřazeny podniky, v nichž má některý z uvedených typů převahu. Získaná data však vyžadují uchopení vzniklé situace, neboť u necelé šestiny podniků došlo k identifikaci přibližně stejně velkého podílu zastoupení primárními typy kultury. Pro účely této práce je tudíž přistoupeno k řešení, kdy základní typologie je upravena, resp. rozšířena o kategorii kultury bez dominantního rysu označené jako mix. Zde lze uvažovat o několika příčinách daného stavu. Jednou z možností je existence subkultur, zejména u větších podniků. Ve druhém případě je pravděpodobné, že kultura v dotčeném podniku je nejednoznačná, nečitelná či nevýrazná, jednotlivými pracovníky je vnímána zcela odlišně, což může být způsobeno menší měrou sdílení základního přesvědčení, hodnot či norem, nejasným definováním, případně manažerským stylem. Vysvětlením může být i skutečnost, že se jedná o vliv národní kultury zahraničních pracovníků. Uvedená zjištění vymezují možnosti dalšího výzkumu, který by se zcela soustředil na diagnostiku organizační kultury zahrnutím více jejích prvků. V souvislosti se zkoumaným ukazatelem jde o slovní proměnnou s pěti obměnami:

- clan,
- adhocracy,
- market,
- hierarchy,
- mix.

Tab. 5.10: Struktura organizační kultury

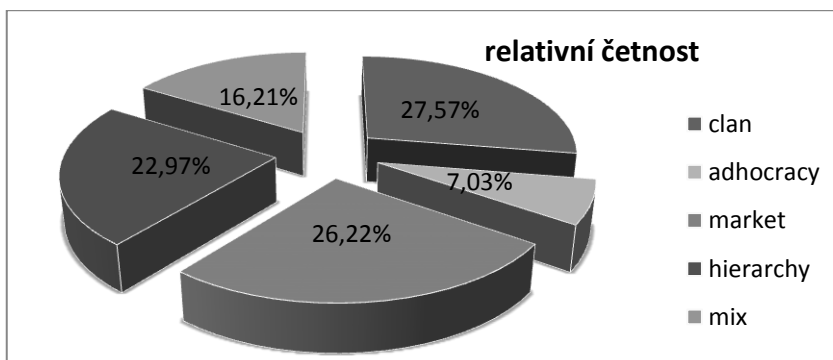
<i>Typ organizační kultury</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Absolutní kumulativní četnost</i>	<i>Relativní kumulativní četnost</i>
clan	102	27,57 %	102	27,57 %
adhocracy	26	7,03 %	128	34,6 %
market	97	26,22 %	225	60,82 %
hierarchy	85	22,97 %	310	83,79 %
mix	60	16,21 %	370	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.10: Absolutní četnost struktury organizační kultury



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.11: Relativní četnost struktury organizační kultury

Z výsledků za celek je zřejmé, že nejčastěji je možné se setkat v podnicích v hotelovém průmyslu s organizační kulturou klanovou. Následuje tržní kultura, která má zastoupení nižší o necelé dva procentní body, a na třetí pozici je pak kultura hierarchická s téměř čtyřprocentním odstupem. Druhé nejméně početné zastoupení má s více než 16 % kultura bez dominantního rysu a konečně nejmenší podíl připadá kultuře adhocratické. Výsledky tedy odhalují, že rozdíly ve výskytu klanové, tržní a hierarchické kultury nejsou nikterak významné, a tudíž lze považovat jejich zastoupení za rovnoměrné. Malý podíl adhocratické kultury vyplývá z její podstaty opřené o experimentování a vizionářství v komparaci se spíše konzervativním charakterem hotelnictví. Za účelem, zda a jak se mění struktura ukazatele, jsou zvolena dvě kritéria segmentace, a to zahraniční účast a velikost podniku, neboť pouze zde je možné dle předchozích předpokladů pozorovat výraznější změny v zastoupení jednotlivých typů kultury. Pořadí jejich zastoupení v porovnání s výsledky za celek znázorňuje přehled v tabulce 5.11.

Tab. 5.11: Pořadí zastoupení typu organizační kultury

<i>Pořadí</i>	<i>Celek</i>	<i>Zahraniční podniky</i>	<i>Tuzemské podniky</i>	<i>Malé podniky</i>	<i>Střední podniky</i>	<i>Velké podniky</i>
1	clan	market	clan	clan	market	market / hierarchy
2	market	mix	hierarchy	hierarchy	mix	
3	hierarchy	hierarchy	market	market	hierarchy	
4	mix	clan	mix	mix	adhocracy	
5	adhocracy	adhocracy	adhocracy	adhocracy	clan	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že obdobný výsledek se nalézá u zahraničních podniků střední velikosti, kde je možné se nejčastěji setkat s tržní organizační kulturou, a to u téměř poloviny z nich. Nejinak je tomu v případě malých tuzemských podniku. Zde je ve více než třetině případů diagnostikována kultura klanová, následovaná kulturou hierarchickou se čtvrtinovým podílem. Kompletní výsledky ve formě tabulek jsou uvedeny v Příloze I. Typ organizační kultury vstupuje do výsledků analýz jako kritérium segmentace u ukazatele preference vzdělání, systém vzdělávání a výkonnost. Srovnání se situací v zahraničí lze provést pouze zprostředkovaně, neboť výzkumy a zejména prezentované výsledky jsou zaměřeny na vztah organizační kultury a vzdělávání (např. Blomme, Van Rheede, Tromp, 2010) nebo na vztah organizační kultury a výkonnosti podniku (např. Kyriakidou a Gore, 2005; Hanová a Verma, 2012;

Koutroumanis, Watson, Dastoor, 2012). Nicméně výzkumné zprávy implikují obdobné zastoupení jednotlivých typů kultur, kdy dominují klanová, tržní a hierarchická na úkor adhocratické. V závěru Přílohy I je uvedena tabulka znázorňující změny struktury zastoupení jednotlivých typů organizační kultury v podnicích dle výkonnosti.

Výstupy statistického zpracování třetího hlavního výběrového ukazatele umožňují přistoupit k ověření zbylých vedlejších hypotéz:

H 1.5: Menší podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než větší podniky.

H 1.6: Menší podniky mají méně zastoupení kulturu adhocratickou než větší podniky.

H 1.7: Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhocratickou kulturu než podniky domácí.

Pro testování statistických hypotéz byla zvolena metoda založená na porovnávání podílu prvků dvou souborů, kdy je testována hypotéza H_0 : podíl prvků se od sebe statisticky významně neliší, proti alternativní hypotéze H_A : podíl prvků se od sebe statisticky významně liší. Jestliže hodnota p je větší než zvolená hladina významnosti α , nelze zamítnout hypotézu H_0 . V prvním případě $p = 0,000 < 0,05$ (hodnota α), tedy zamítá se hypotéza H_0 o rovnosti podílu prvků. Hypotézu H 1.5: Menší podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než větší podniky, nelze na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ zamítnout. V případě hypotézy H 1.6: Menší podniky mají méně zastoupení kulturu adhocratickou než větší podniky, je třeba tuto zamítnout na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$. Hodnota $p = 0,154 > 0,05$ ($\alpha = 5 \%$), tudíž podíl prvků obou souborů je shodný. Obdobně je tomu v případě hypotézy H 1.7: Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhocratickou kulturu než podniky domácí. Na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ se hypotéza zamítá ($p = 0,09 > 0,05$).

V tabulce 5.12 je uveden souhrn ověření všech vedlejších hypotéz vztahujících se k hlavním výběrovým ukazatelům – systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury.

Tab. 5.12: Ověření vedlejších hypotéz

Ident	Znění	Ověření
H 1.1	Menší podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky větší	2-Sample t; $t = 7,49$; $p = 0,000$ Nelze zamítnout
H 1.2	Podniky se zahraniční účastí mají větší zastoupení systematického vzdělávání než podniky domácí	2-Sample t; $t = 5,20$; $p = 0,000$ Nelze zamítnout
H 1.3	Větší podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání více než podniky menší	2-Sample t; $t = 8,27$; $p = 0,000$ Nelze zamítnout
H 1.4	Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí	2-Sample t; $t = 5,67$; $p = 0,000$ Nelze zamítnout
H 1.5	Menší podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než větší podniky	2 Proportions; $z = 8,29$; $p = 0,000$ Nelze zamítnout
H 1.6	Menší podniky mají méně zastoupení kulturu adhocratickou než větší podniky	2 Proportions; $z = -1,43$; $p = 0,154$ Zamítá se ve prospěch alternativní hypotézy
H 1.7	Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhocratickou kulturu než podniky domácí	2 Proportions; $z = -1,69$; $p = 0,090$ Zamítá se ve prospěch alternativní hypotézy

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Výkonnostní ukazatele

Oblast výkonnostních ukazatelů je reprezentována celkem šesti ukazateli, přičemž první pětici tvoří tržby, obsazenost, produktivita práce, schopnost retence a plnění plánu. Poslední, šestý ukazatel, nazvaný výkonnost, je odvozen z předchozích pěti, které mají v tomto případě povahu pomocných ukazatelů. Ve všech případech se jedná o numerické proměnné (Bílková et al., 2009, s. 16). Výkonnost podniku lze v obecné rovině označit jako podstatu bytí. Pro stanovení výkonnosti lze zvolit jednak ekonomické ukazatele, jednak ukazatele hodnotové, nebo lze zvolit celostní přístup, využít jejich kombinaci a vygenerovat tímto komplexní systém měření výkonnosti, např. *Balanced scorecard* (zkráceně BSC)⁵³. Nástrojem analýzy ekonomické výkonnosti je finanční analýza, postavená na finančních ukazatelích absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných. Absolutní ukazatele mohou mít povahu stavové veličiny (stav k určitému okamžiku) nebo veličiny tokové (údaj za časový

⁵³ *Balanced scorecard* je metoda postavená na sledování čtyř oblastí – zákazník, vnitropodniková perspektiva, perspektiva budoucího růstu a finanční perspektiva (Synek et al., 2003, s. 367).

interval). Vzájemným poměrem dvou absolutních ukazatelů vzniká ukazatel poměrový a rozdílem pak ukazatel rozdílový. Kromě finančních ukazatelů existují ukazatele nefinanční, zvané též hodnotové, vztahující se např. k postavení podniku na trhu, k zákazníkům či k zaměstnancům (Synek et al., 2002; Synek et al., 2003; Marek et al. 2006; Duchoň, 2007).

Při výběru ukazatelů, jež jsou podkladem pro stanovení výkonnosti podniku, je třeba uvažovat zejména jejich dostupnost. Při rozsáhlejšímu šetření, kterého se účastní řádově stovky zpravodajských jednotek, je nutné si ověřit ochotu respondentů sdílet data, a to zejména taková, která bývají podniky považována všeobecně za citlivá. V této oblasti se nacházejí prioritně veškerá data týkající se hospodářského výsledku, zisku ve všech jeho modifikacích, struktury nákladů apod. Tato data mohou být i předmětem konkurenčního zpravodajství⁵⁴. Mnoho podniků i přes zákonnou povinnost nezveřejňuje stanovené účetní výkazy v Obchodním rejstříku, či tak činí s několikaletým zpožděním⁵⁵. Za tímto účelem je provedeno testování, jehož funkcí je stanovit míru akceptovatelnosti zveřejnit vybraná data. Po pečlivé analýze je vymezeno konečné portfolio ukazatelů, na základě nichž je stanoven ukazatel výkonnosti. Model má bezesporu jistá omezení. V ideálním případě je vhodné za tímto účelem využít některou z komplexních metod, např. metodu BSC, jak je uvedeno výše, nebo alespoň komplexní finanční analýzu. Vzhledem ke skutečnosti, že není reálné získat veškerá data pro jejich realizaci, avšak je možné sdílet vymezený objem dat, na základě nichž je možné zkonstruovat pět různých ukazatelů vztahujících se k výkonnosti, je přistoupeno k vybranému řešení.

5.3.1 Vývoj tržeb

Tržby v hotelu jsou tvořeny sumou objemu prodeje jak hlavních, tak doplňkových služeb. Jedná se absolutní ukazatel tokový⁵⁶ a je vyjádřen v peněžních jednotkách. Z hlediska statistického zpracování jde o numerickou proměnnou spojitou. Získaná data jsou následně transformována do ukazatele vývoje tržeb, který představuje kolikrát,

⁵⁴ Konkurenční zpravodajství (angl. *Competitive Intelligence*) je založené na sběru dat a informací, jejich analýze a implementaci závěrů do podnikové strategie za účelem získání konkurenční výhody (Portál CI).

⁵⁵ Dle týdeníku E 15 (2012) firmy často neplní svou povinnost zveřejňovat údaje o svém hospodaření v OR.

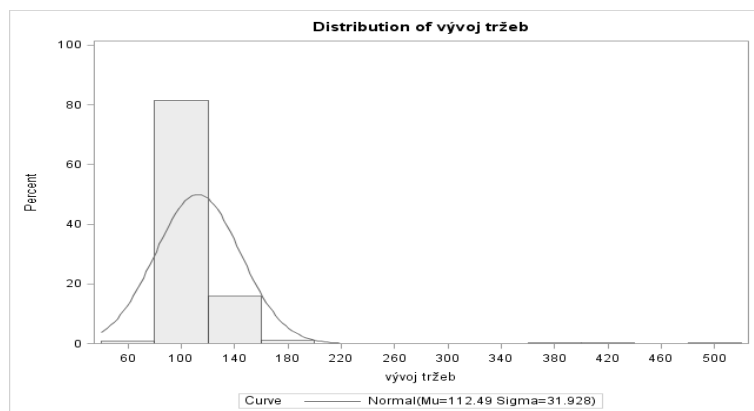
⁵⁶ Tokový ukazatel představuje údaj za časový interval, např. zisk za měsíc, na rozdíl od ukazatele stavového, který reprezentuje stav k určitému okamžiku, např. stav stálých aktiv k 1. 1. 2015 (Synek et al., 2003, s. 353).

resp. o kolik procent, je hodnota ukazatele na konci období větší či menší než na počátku období, jedná se tedy o podíl, který se nazývá index časový. V tomto případě jde o jednoduchý index počítaný ke stejnému základu, tzv. index bazický (Hindls et al., 2006). Zkoumané období je pětileté, počátek je rok 2009 a konec rok 2013. Získané hodnoty jsou vyjádřeny v procentech. Tabulka 5.13 zobrazuje charakteristiku ukazatele v rámci šetřeného výběrového souboru (uvedené hodnoty jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa) a histogram četností je předmětem obr. 5.12.

Tab. 5.13: Statistika vývoje tržeb

průměr	112,49	variační rozpětí	429,8
medián	108,05	mezikvartilové rozpětí	14,9
modus	98,6	koeficient variace	28,38
rozptyl	1019,4	šikmost	8,44
směrodatná odchylka	31,93	špičatost	87,69

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.12: Histogram četností vývoje tržeb

Průměr, značený též jako první obecný moment, vývoje obsazenosti se nachází na hodnotě 112,49, což značí, že za sledované období došlo v průměru k nárůstu tržeb o bezmála 12,5 %. Prostřední hodnota (medián) je o více než čtyři procentní body nižší než průměr. Nejnižší hodnota má úroveň 70,2, což značí téměř 30% pokles tržeb, proti čemuž stojí na druhém pólu nejvyšší hodnota 500, znamenající pětinasobný nárůst tržeb. Variační rozpětí má tedy hodnotu 429,8. Mezikvartilové rozpětí 14,9 představuje rozdíl mezi horním a dolním kvantilem proměnné. Rozptyl (druhý centrální moment) má hodnotu 1019,4. Od rozptylu odvozená směrodatná odchylka vstupuje do tzv. koeficientu variace s hodnotou 28,38, jenž je vypočten jako podíl směrodatné

odchylky a aritmetického průměru. V případě, že je jeho hodnota větší než 50, lze shledat velkou nesourodost statistického souboru. Šikmost (třetí normovaný moment) má hodnotu 8,44. Kladná hodnota poukazuje na větší stupeň koncentrace malých hodnot v porovnání se stupněm koncentrace velkých hodnot vývoje tržeb. Konečně špičatost (čtvrtý normovaný moment) s hodnotou 87,69 značí větší stupeň nahuštěnosti hodnot prostřední velikosti ve srovnání se stupněm nahuštěnosti ostatních hodnot. Jak průměr, tak rozptyl, resp. směrodatná odchylka, se nacházejí svými hodnotami v intervalu spolehlivosti. Analýza distribuce hodnot proměnné je podrobena následujícím testům: Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Cramer-von Mises a Anderson-Darling. Výsledné hodnoty jsou ve všech případech pod úrovní kritické hodnoty. Rozdělení lze považovat za normální s konfidenčním koeficientem 95 %.

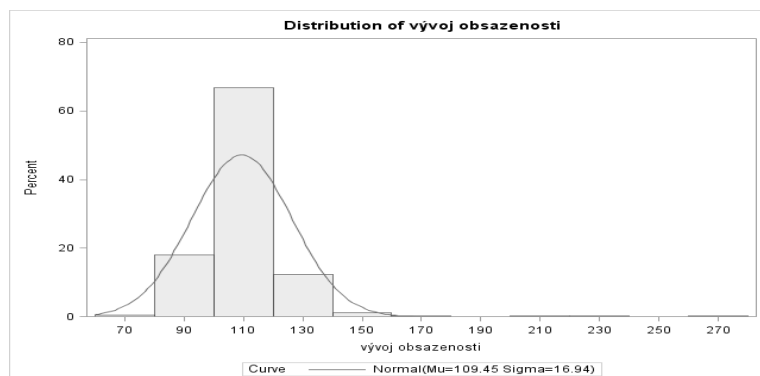
5.3.2 Vývoj obsazenosti

Obsazenost (angl. *occupancy*), značená též OCC, se obvykle vyjadřuje v procentech (lze i v tzv. pokojonocích). Jedná se o poměrový ukazatel, který se vypočítá jako podíl celkového počtu obsazených pokojů a disponibilní kapacity (Křížek a Neufus, 2011). Shromážděná data jsou pomocí základních bazických indexů převedena do ukazatele vývoje tržeb za zkoumané období. Charakteristiku ukazatele znázorňuje tabulka 5.14 a obr. 5.13.

Tab. 5.14: Statistika vývoje obsazenosti

průměr	109,45	variační rozpětí	204,4
medián	107,25	mezikvartilové rozpětí	13,6
modus	101,4	koeficient variace	15,48
rozptyl	286,97	šikmost	4,55
směrodatná odchylka	16,94	špičatost	35,99

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.13: Histogram četností vývoje obsazenosti

Z hodnoty prvního obecného momentu vyplývá průměrný nárůst obsazenosti téměř o 9,5 %. Prostřední hodnota je přibližně o dvě procenta nižší než průměr a nejčastější hodnota je na úrovni 101,4. Minimální hodnota činí 70,6, což značí bezmála 30% pokles obsazenosti, maximum je pak 275. Extrémních hodnot je na každé části spektra v jednotkách. Variační rozpětí má hodnotu 204,4. Rozpětí mezi horním a dolním kvantilem sledované proměnné je 13,6. Rozptyl je poměrně malý a činí 286,97. Obdobně lze logicky hodnotit i směrodatnou odchylku a z ní vyplývající koeficient variace ve výši 15,48. Kladná hodnota šikmosti značí větší stupeň koncentrace malých hodnot na rozdíl od nižšího stupně koncentrace hodnot velkých. Hodnota špičatosti 35,99 naznačuje větší stupeň nahuštěnosti prostřední velikosti, než je stupeň nahuštěnosti ostatních hodnot. Hodnoty průměru, rozptylu i směrodatné odchylky jsou situovány uvnitř intervalu spolehlivosti. Hodnoty testů (identické testy jako v případě předchozí proměnné vývoj tržeb) jsou opět pod úrovní kritické hodnoty, což svědčí pro normální rozdělení sledované proměnné.

5.3.3 Vývoj produktivity práce

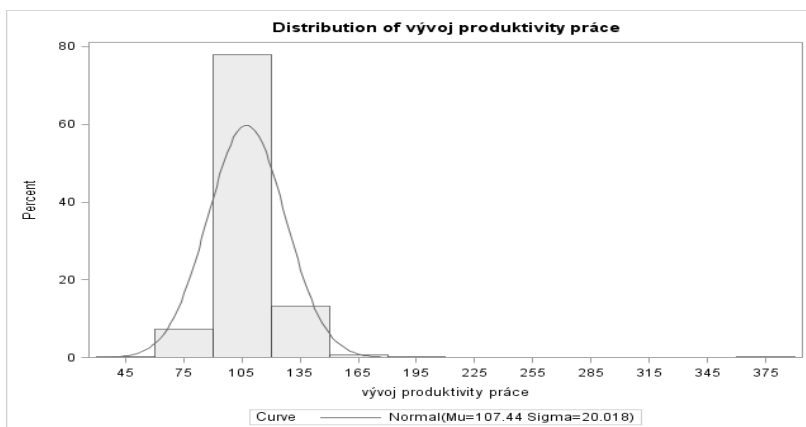
Produktivita práce je poměrový ukazatel měřený tržbami na pracovníka⁵⁷ a obvykle je vyjádřen v procentech. Existuje i jiný přístup k výpočtu tohoto ukazatele, kdy je v čitateli namísto tržeb např. výsledek hospodaření či přidaná hodnota a ve jmenovateli mohou být osobní či mzdové náklady (Marek et al., 2006). Získaná data jsou zpracována metodou prostých bazických indexů do ukazatele vývoje produktivity práce, který představuje, o kolik procent je jeho hodnota větší či menší na konci zkoumaného období oproti období počátečnímu. Charakteristiku ukazatele ilustruje tabulka 5.15 a obr. 5.14.

Tab. 5.15: Statistika vývoje produktivity práce

průměr	107,44	variační rozpětí	330,7
medián	104,7	mezikvartilové rozpětí	14
modus	100	koeficient variace	18,63
rozptyl	400,72	šikmost	6,57
směrodatná odchylka	20,02	špičatost	81,21

Zdroj: vlastní zpracování

⁵⁷ Počet pracovníků je přepočten dle velikosti pracovního úvazku, čímž vzniká tzv. přepočtený počet pracovníků.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.14: Histogram četností vývoje produktivity práce

V průměru došlo k téměř 7,5% nárůstu produktivity práce ve sledovaném období. Prostřední hodnota je o necelé tři procentní body nižší. Extrémní hodnoty jsou představovány minimem ve výši 39,3 a maximem ve výši 370. V prvním případě se jedná o 60% pokles produktivity práce a ve druhém naopak o její téměř čtyřnásobný nárůst. Variační rozpětí činí 330,7 a mezikvartilové rozpětí má hodnotu 14. Extrémní hodnoty jsou zastoupeny v jednotkách případů. Hodnota rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu ve výši 18,63 značí, že lze usuzovat na mírnou nesourodost statistického souboru. Kladná hodnota šikmosti znamená větší koncentraci malých hodnot v porovnání se stupněm koncentrace hodnot velkých. Výsledná špičatost pak poukazuje na větší stupeň nahuštěnosti prostředních hodnot oproti nahuštěnosti hodnot ostatních. Hodnoty průměru, rozptylu a směrodatné odchylky se nalézají v rámci intervalu spolehlivosti a z výsledků testů Shapiro-Wilk a ostatních vyplývá normální rozdělení zkoumané proměnné.

5.3.4 Vývoj retence

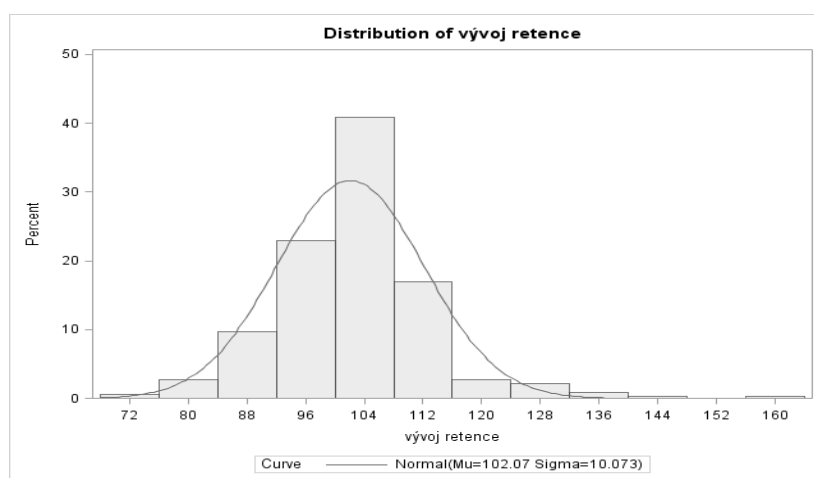
V případě retence (schopnost podniku udržet pracovníky) jde o poměrový ukazatel vyjádřený procentuálně a je protipólem fluktuace. Výpočet fluktuace je konstruován jako podíl pracovníků, kteří v daném roce ukončili pracovní poměr, na celkovém počtu pracovníků (HR Monitor, 2013). Lze se také setkat s přístupem, kdy se jedná o podíl ukončených pracovních poměrů na 100 pracovníků. Retence ukazuje, kolik procent pracovníků je organizace schopna si udržet. Hodnoty získané v rámci statistického zjišťování jsou zpracovány metodou bazických indexů a poukazují na nárůst či pokles

schopnosti podniku udržet pracovní sílu v rámci sledovaného období. Vlastnosti ukazatele znázorňuje tabulka 5.16 a obr. 5.15.

Tab. 5.16: Statistika vývoje retence

průměr	102,07	variační rozpětí	85,5
medián	100	mezikvartilové rozpětí	9,3
modus	100	koeficient variace	9,87
rozptyl	101,47	šikmost	0,84
směrodatná odchylka	10,07	špičatost	3,71

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.15: Histogram četností vývoje retence

Z výsledků uvedených v tabulce 5.16 je zřejmé, že se jedná o velmi sourodý statistický soubor. Průměrně se schopnost udržet pracovníky ve sledovaném období zvýšila o 2 %. Prostřední hodnota i nejčastější obměna mají po zaokrouhlení hodnotu rovnou stu. Variační rozpětí v hodnotě 85,5 značí oproti předchozím třem proměnným velmi malý rozdíl mezi minimální a maximální hodnotou proměnné. Mezikvartilové rozpětí činí pouze 9,3. Také hodnoty rozptylu, směrodatné odchylky a koeficientu variace svědčí pro velmi kompaktní charakter souboru. Šikmost 0,84 znamená zcela nepatrně (téměř zanedbatelně) větší stupeň koncentrace malých hodnot oproti koncentraci hodnot velkých. Špičatost 3,71 obdobně zanedbatelně jako v případě šikmosti značí větší stupeň nahuštěnosti hodnot střední velikosti oproti ostatním hodnotám. Hodnoty průměru, rozptylu a směrodatné odchylky leží v intervalu spolehlivosti a testy, tak jako

v případě předchozích proměnných, svými hodnotami pod úrovní té kritické potvrzují normální rozdělení.

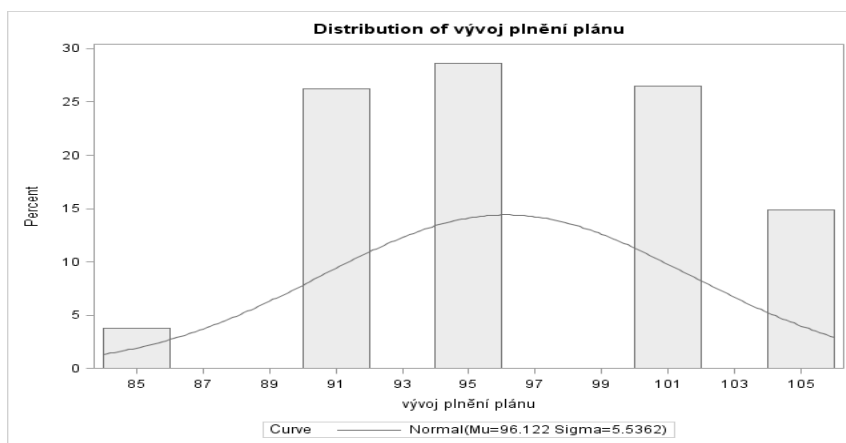
5.3.5 Vývoj plnění plánu

Schopnost podniku plnit plán je vyjádřena ukazatelem, který má podobu bazického indexu již ve fázi sběru dat a vypovídá o skutečnosti, na kolik procent se dařilo plnit plán na konci sledovaného období oproti období počátečnímu. Za účelem zvýšení komfortu respondentů je pro označení hodnoty dáno pravidlo zaokrouhlování vždy na celých pět procent. Zvolené řešení vzhledem ke konstrukci ukazatele výkonnosti jeho výslednou hodnotu neovlivní.

Tab. 5.17: Statistika vývoje plnění plánu

průměr	96,12	variační rozpětí	20
medián	95	mezikvartilové rozpětí	10
modus	95	koefficient variace	5,76
rozptyl	30,65	šikmost	0,04
směrodatná odchylka	5,54	špičatost	-0,93

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.16: Histogram četností vývoje plnění plánu

Obdobně jako u předchozí proměnné i zde se jedná o kompaktní soubor, jak je patrné z předložených výsledků. V průměru si zkoumané subjekty pohoršily za sledované období ve schopnosti plnit plán o více než tři procenta. Medián i modus mají hodnotu 95. Variační rozpětí, tedy rozdíl mezi minimální a maximální hodnotou, je 20

a mezikvartilové rozpětí má hodnotu poloviční. Hodnoty rozptylu, směrodatné odchylky a koeficientu variace jen potvrzují výše uvedenou skutečnost o míře stejnorodosti souboru. Šikmost 0,04 se natolik blíží nule, že lze hovořit o naprosto zanedbatelném větším stupni koncentrace malých hodnot oproti hodnotám velkým. Špičatost má zde oproti ostatním proměnným zápornou hodnotu, což lze interpretovat jako menší stupeň nahuštěnosti hodnot prostřední velikosti ve srovnání se stupněm nahuštěnosti ostatních hodnot. Také jako v předešlých případech jsou hodnoty průměru, rozptylu a směrodatné odchylky situovány v intervalu spolehlivosti a testy potvrzují normální rozdělení.

5.3.6 Test vnitřní konzistence

Reliabilita⁵⁸ neboli spolehlivost, hodnověrnost patří mezi statistické veličiny udávající spolehlivost testu. Reliabilita ve smyslu vnitřní konzistence patří k nejčastěji využívaným metodám a hodnocení je založeno na koeficientu zvaném Cronbachova alfa, který může nabývat hodnot od 0 do 1. Čím je hodnota koeficientu vyšší, tím menší roli hraje ve vysvětlení výsledků náhoda. Předpokladem je existence přiměřeně vysokých kladných korelací mezi položkami vztahujících se k měření dané veličiny. Odborná literatura uvádí, že by hodnota Cronbachova alfa měla mít hodnotu vyšší než 0,7, avšak důležitý je počet položek, kdy uvedená hodnota je pro škálu pěti položek dostačující, ovšem pro škálu třiceti položek je nedostačující (Soukup, 2006).

Test vnitřní konzistence zahrnuje celkem pět položek, a to ukazatele vývoje tržeb, obsazenosti, produktivity práce, retence a plnění plánu. Výsledek testu je znázorněn v tabulce 5.18.

Tab. 5.18: Test vnitřní konzistence

veličina	počet položek	koeficient Cronbachova alfa
výkonnost	5	0,7177

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě hodnoty koeficientu lze usuzovat na vypovídající hodnotu konstruovaného ukazatele výkonnosti.

⁵⁸ Reliabilita v sociologii značí též vlastnost dosahovat při opakovaném měření za stejných podmínek týchž výsledků (Akademický slovník cizích slov, 2001, s. 656).

5.3.7 Ukazatel výkonnosti

Konstrukt výkonnosti je postaven jako součet výkonností v jednotlivých oblastech, které jsou dány pomocnými ukazateli vývoje tržeb, obsazenosti, produktivity práce, retence a plnění plánu. Hodnoty pomocných ukazatelů vycházejí z hodnot za sledované období, jež jsou zpracovány metodou prostých bazických indexů. Získané výstupy pak poukazují, zda došlo ve zkoumaném subjektu k nárůstu či poklesu na konci období ve srovnání s obdobím počátečním. Tím jsou všechny výkonové oblasti převedeny na identické jednotky. Další zpracování spočívá v převedení získaných hodnot do soustavy 0, 1. V případě, že hodnota je rovna nebo větší než sto (stav na konci období je roven nebo vyšší než stav na počátku, tedy došlo k nárůstu, resp. k setrvání), transformuje se do znaku 1, v opačném případě je vyjádřena znakem 0 (stav na konci období je oproti počátečnímu stavu nižší, tedy došlo k poklesu). Součet takto získaných hodnot pěti vybraných proměnných vytváří soubor s hodnotami pohybujícími se v intervalu od 0 do 5. Tímto krokem je pět pomocných výkonnostních ukazatelů transponováno do šestého, hlavního ukazatele výkonnosti, který na rozdíl od pomocných ukazatelů vstupuje do dalšího statistického zpracování. Podniky, ve kterých došlo v průběhu sledovaného období k poklesu ve všech pěti sledovaných oblastech, mají hodnotu ukazatele výkonnosti rovnu nule, kde došlo k růstu jen v jedné oblasti, je hodnota ukazatele rovna 1 a tak dále až k podnikům, jejichž výkonnost je hodnocena 5, což znamená, že u nich došlo v průběhu sledovaného období k nárůstu ve všech oblastech. Strukturu ukazatele znázorňuje tabulka 5.19 a jeho charakteristiku tabulka 5.20.

Tab. 5.19: Výkonnost

Výkonnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 – pokles ve všech oblastech	15	4,05 %
1 – nárůst v 1 oblasti	43	11,62 %
2 – nárůst ve 2 oblastech	36	9,73 %
3 – nárůst ve 3 oblastech	76	20,54 %
4 – nárůst ve 4 oblastech	105	28,38 %
5 – nárůst ve všech oblastech	95	25,68 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.20: Statistika výkonnosti

průměr	3,36	variační rozpětí	5
medián	4	mezikvartilové rozpětí	3
modus	4	koefficient variace	43,56
rozptyl	2,12	šikmost	-0,66
směrodatná odchylka	1,46	špičatost	-0,56

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné ohodnocení výkonnosti činí 3,36 (zlepšení ve třech oblastech), medián a modus mají hodnotu rovnou čtyřem, což převyšuje průměr. Variační rozpětí je logicky rovno 5 a mezikvartilové rozpětí má hodnotu 3. Šikmost -0,66 značí, že stupeň koncentrace velkých hodnot je větší oproti koncentraci hodnot menších. Záporná hodnota špičatosti svědčí pro menší stupeň nahuštěnosti hodnot prostřední velikosti ve srovnání se stupněm nahuštěnosti ostatních hodnot. Hodnoty průměru a rozptylu, resp. směrodatné odchylky, leží v intervalu spolehlivosti a testy potvrzují normální rozdělení.

Charakteristikou ukazatele výkonnosti je završeno základní statistické zpracování tří oblastí ukazatelů – obecných, výběrových a výkonnostních – s cílem vytvořit základnu pro zpracování prostřednictvím vícerozměrné statistické metody.

5.4 Faktorová analýza

Faktorová analýza zahrnuje skupinu metod, jejichž úkolem je popsat soubor dat a zjistit, zda korelace mezi vybranými proměnnými jsou dílem existence jedné či několika skrytých příčin, které jsou značeny jako společné faktory. Za ideální výsledek je možné považovat identifikaci vzájemně nekorelovaných skupin silně korelovaných proměnných (Hebák et al., 2013, s. 377). Získaná data v rámci zvolených proměnných jsou uspořádána do korelační matice. Výsledný počet faktorů by měl být menší než polovina proměnných vstupujících do zpracování a zároveň by mělo platit, že jejich počet je roven počtu hodnot s variancí větší než jedna. Dalším pravidlem je, aby každá korelace dvou proměnných byla vysvětlena co nejmenším počtem faktorů (Überla in Hebák et al., 2013, s. 391). Pro vlastní zpracování jsou v souvislosti s faktorovou analýzou využity metody:

- analýza hlavních komponent⁵⁹,
- rotace metodou Varimax⁶⁰.

Prvotní zpracování spočívá v sestavení korelační matice vybraných proměnných, jak ilustruje tabulka 5.21. V této fázi jsou identifikovány převážně středně silné a spíše slabší korelace. Přesto jsou následně nalezeny faktory s významnou variancí, zejména pak faktor první.

⁵⁹ Postup zpracování dat, který vychází z analýzy hlavních komponent (angl. *Principal Component Analysis*), patří v současnosti mezi nejčastěji využívané (Hebák et al., 2013, s. 383).

⁶⁰ Rotace faktorů je založena na výpočetní operaci, prostřednictvím které je z matice faktorových zátěží získána matice nová.

Tab. 5.21: Výchozí korelační matice

Výchozí korelační matice											
	GEP	PFP	ZÚČ	VEL	SŘJ	FLU	SVZ	ZVZ	PVZ	TOK	VÝK
GEP	1	0,16537	0,28694	0,13633	0,21454	0,01955	0,07822	0,10012	0,13708	0,12974	0,19014
PFP	0,16537	1	0,23894	0,25053	0,20685	0,08469	0,17728	0,17023	0,10487	0,05744	0,14565
ZÚČ	0,28694	0,23894	1	0,47777	0,4704	-0,27111	0,24951	0,22744	0,25195	0,09899	0,28619
VEL	0,13633	0,25053	0,47777	1	0,55406	-0,17225	0,39007	0,34057	0,36135	0,1762	0,33381
SŘJ	0,21454	0,20685	0,4704	0,55406	1	-0,11917	0,33203	0,28103	0,30512	0,08675	0,20034
FLU	0,01955	0,08469	-0,27111	-0,17225	-0,11917	1	-0,18291	-0,22425	-0,24177	-0,06632	-0,167
SVZ	0,07822	0,17728	0,24951	0,39007	0,33203	-0,18291	1	0,6147	0,59973	0,07899	0,57289
ZVZ	0,10012	0,17023	0,22744	0,34057	0,28103	-0,22425	0,6147	1	0,55838	0,09303	0,40701
PVZ	0,13708	0,10487	0,25195	0,36135	0,30512	-0,24177	0,59973	0,55838	1	0,10729	0,57229
TOK	0,12974	0,05744	0,09899	0,1762	0,08675	-0,06632	0,07899	0,09303	0,10729	1	0,14154
VÝK	0,19014	0,14565	0,28619	0,33381	0,20034	-0,167	0,57289	0,40701	0,57229	0,14154	1

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky k tab. 5.21:

GEP – geografická poloha

SVZ – systém vzdělávání

PFP – právní forma podniku

ZVZ – zajištění vzdělávání

ZÚČ – zahraniční účast

PVZ – preference vzdělání

VEL – velikost podniku

TOK – typ organizační kultury

SŘJ – systém řízení jakosti

VÝK – výkonnost

FLU – fluktuace

Aplikací metod jsou nalezeny 4 faktory, jejichž počet splňuje výše uvedenou podmínku, neboť je menší než polovina zpracovávaných proměnných ($p = 11$, $p/2 = 5,5$) a zároveň roven počtu hodnot variance větší než jedna. Charakteristika faktorů je znázorněna v tabulce 5.22.

Tab. 5.22: Variance vysvětlené nalezenými faktory

Faktor	Variance	Podíl variance v %	Kumulativní podíl variance v %
F 1	3,7153195	33,78	33,78
F 2	1,4034745	12,76	46,53
F 3	1,0834305	9,85	56,38
F 4	1,0025504	9,11	65,5

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá z hlediska významnosti, že existuje zřejmý rozdíl mezi prvním faktorem na straně jedné a faktory 2, 3, 4 na straně druhé, mezi nimiž již nejsou rozdíly v hodnotách variance tak výrazné (zejména rozdíl mezi F 3 a F 4 lze považovat za nevýznamný). Detekovaná čtveřice faktorů pak vysvětluje 65,5 % vztahů. Po rotaci metodou Varimax vychází výsledné detekované faktory, jejichž podoba je zaznamenána v tabulce 5.23.

Tab. 5.23: Konečné faktory po rotaci

<i>Faktory po rotaci</i>				
<i>Proměnná</i>	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Systém vzdělávání	0,84363	0,19342	0,03398	-0,03679
Preference vzdělání	0,81305	0,17278	-0,08186	0,07159
Zajištění vzdělávání	0,77077	0,1819	-0,02002	-0,02388
Výkonnost	0,75128	0,11833	0,02945	0,2129
Zahraniční účast	0,11479	0,8004	-0,06593	0,15353
Systém řízení jakosti	0,18696	0,77671	0,07535	0,00659
Velikost podniku	0,32005	0,71387	0,0191	0,07999
Fluktuace	-0,18894	-0,32405	0,76173	-0,01413
Právní forma podniku	0,14473	0,35629	0,64824	0,02859
Typ organizační kultury	0,09126	-0,00241	-0,13301	0,86208
Geografická poloha	0,03797	0,28861	0,31617	0,55606

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na první faktor je zřejmé, že souvisí se vztahem mezi systémem vzdělávání v podniku a způsobem jeho zajištění, dále přístupem odpovědných pracovníků k významu úrovně vzdělání jedince a konečně výkonností podniku. Je tedy dalším rozměrem tohoto vztahu. Z uvedeného výčtu lze vycházet při vysvětlení dotčeného faktoru jako přikládání významu ze strany podniku rovnocenné péči o lidský kapitál tak, jako je to v případě ostatních forem kapitálu⁶¹, a lze jej nazvat *odpovědnost k lidským zdrojům*. Jedná se o schopnost vnímat souvislost mezi znalostmi, schopnostmi a dovednostmi jedince a úspěšným podnikáním. Zmíněný faktor je první v pořadí detekovaných faktorů a vzhledem k hodnotám variance jej lze považovat za nejvýznamnější. Uvedené vazby odpovídají předpokladům, resp. dedukci na základě prvotního statistického zpracování dotčených ukazatelů.

⁶¹ Veselý (2006) upozorňuje na rozšíření pojmu kapitál, kdy nové typy kapitálu, např. lidský, sociální či kulturní, zasahují mimo oblast ekonomie.

Druhý faktor vstupuje jako nový rozměr do vztahu mezi zahraniční účastí, systémem řízení jakosti a velikostí podniku. Také v tomto případě koresponduje výsledek s dedukcí podloženou již zpracovanými daty a faktor je nazván jako *import přístupů*. Souvisí v případě zahraničních firem s kontinuální zkušeností s provozováním podniků v hotelovém průmyslu, sledováním geneze změn potřeb, požadavků a chování zákazníků v průběhu druhé poloviny 20. století až dodnes, na rozdíl od tuzemské scény, kde došlo k jednačtyřicetiletému přerušení, a hotelnictví v ČR tak dohání určitý handicap. Zahraniční společnosti se mohou opřít nejen o zkušenosti, ale také o bohatou výzkumnou činnost související s různými aspekty hotelnictví (zejména USA a Velká Británie), která nemá zatím v ČR koncepční rámec a jedná se spíše o činnost nahodilou.

Třetí faktor přinesl rozměr do vztahu mezi právní formou podnikání a fluktuací pracovníků. Na rozdíl od předchozích dvou faktorů, kde byly výsledky očekávatelné, zde výstupy prvotního statistického zpracování vztah nenaznačují. Bylo by možné uvažovat o očekáváních spjatých se stabilitou a kontinuitou trvání podniku, míře jistoty, vnímání podniku jako solidního partnera. Faktor lze nazvat *jistota a podmínky*.

Vstup posledního, čtvrtého faktoru do vztahu mezi typem organizační kultury a geografickou polohou podniku lze obdobně, jako je tomu v případě třetího faktoru, považovat za nesnadněji predikovatelný. Faktor by mohl souviset s tím, jak podniky vnímají dodržování pevně daných pravidel, charakter a úroveň vztahové roviny, tradici a sounáležitost či hodnotový systém, případně jaký důraz je kladen na formálnost prostředí, jak je vnímána hierarchie v rámci organizační a řídicí struktury. Dále lze usuzovat na význam charakteru prostředí a také na způsob posuzování výkonnosti. Na základě vymezené charakteristiky lze čtvrtý faktor nazvat *ukotvení a pravidla*. Souhrn názvů faktorů detekovaných faktorovou analýzou je uveden v tabulce 5.24.

Tab. 5.24: Názvy konečných faktorů

Faktor	Název faktoru
F 1	Odpovědnost k lidským zdrojům
F 2	Import přístupů
F 3	Jistota a podmínky
F 4	Ukotvení a pravidla

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem faktorové analýzy je vstup čtyř nových faktorů, které dotvářejí již existující vztah proměnných a dodávají mu třetí dimenzi. Faktorová analýza rozšiřuje pohled na podniky v oboru hotelnictví vymezený teoretickým modelem, neboť jsou zde kromě výběrových ukazatelů a ukazatele výkonnosti užity i ukazatele obecné a pomocné výběrové.

5.5 Regresní analýza a ověření teoretického modelu

Hlavní úlohou regresní analýzy je posoudit, zda existuje závislost dvou či více proměnných, resp. zhodnotit závislost vysvětlované veličiny (zpravidla značená y) na jedné či více vysvětlujících veličinách (zpravidla značená x). V případě, že se jedná o více než jednu vysvětlující proměnnou, pak bývá využívána metoda vícenásobné lineární regrese. Regresní funkci lze definovat jako podmíněnost střední hodnoty určité náhodné veličiny ve vztahu k různým kombinacím těchto hodnot jiných náhodných veličin (Hebák et al., 2013, s. 438). Vícenásobná lineární regrese je zvolena za účelem zpracování teoretického modelu, který stojí na předpokladu, že systém vzdělávání v podniku, preference úrovně vzdělání při výběru pracovníků a typ organizační kultury mají vliv na podnikovou výkonnost. Model je zvolen na základě již uskutečněných výzkumů obdobného charakteru (např. Hanová a Verma, 2012; Hofstede et al., 2010). Je třeba zjistit, jak první tři uvedené proměnné vysvětlují úroveň výkonnosti, tedy:

Y – výkonnost podniku

X_1 – systém vzdělávání v podniku

X_2 – preference vzdělání při výběru pracovníků

X_3 – typ organizační kultury

Pomocí metody nejmenších čtverců lze odhadnout parametry regresní funkce lineárního modelu, která má tvar:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon, \quad (5.1)$$

kde X_i jsou vysvětlující proměnné a β_j jsou regresní koeficienty. Výstupy zpracování regresní analýzy jsou zobrazeny v tab. 5.25 a 5.26.

Tab. 5.25: Regresní koeficienty

Odhadovaný parametr	Hodnota regresního koeficientu	Směrodatné chyby odhadu	Dolní mez intervalu spolehlivosti	Horní mez intervalu spolehlivosti
β_0	1,36026	0,16339	1,03896	1,68156
β_1	0,60045	0,08402	0,43522	0,76567
β_2	1,03093	0,14747	0,74094	1,32092
β_3	0,02506	0,01329	-0,00108	0,0512

Zdroj: vlastní zpracování

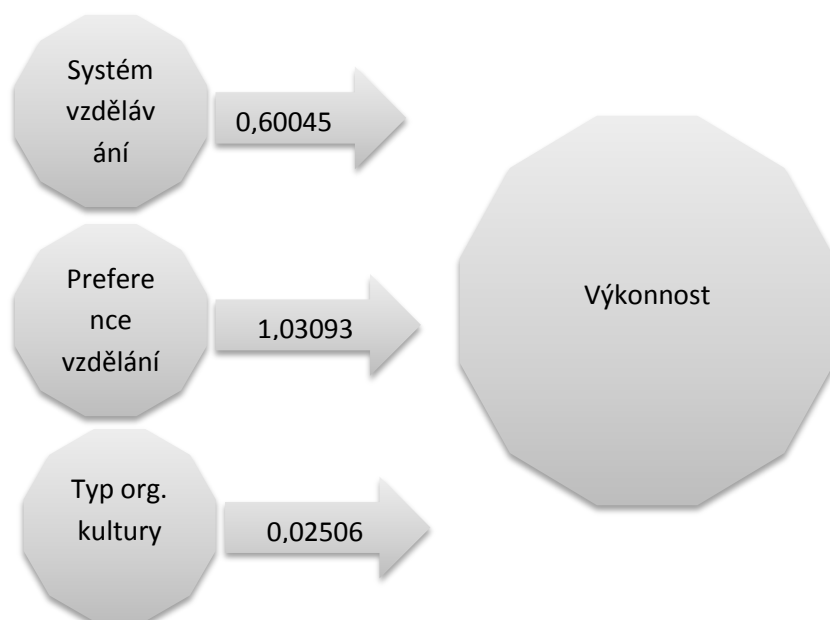
Odhadnutá regresní funkce: $Y = 1,36026 + 0,60045X_1 + 1,03093X_2 + 0,02506X_3$

Tab. 5.26: Analýza rozptylu

Zdroj	Součty čtverců	Stupně volnosti	Průměrné čtverce	Hodnota F
Model	325,68951	3	108,56317	86,75
Rezidua	458,02941	366	1,25145	
Celkem	783,71892	369		

Zdroj: vlastní zpracování

Průměr vysvětlované proměnné Y činí 3,34 a variační koeficient má hodnotu 33,43. Dále ani jeden interval spolehlivosti neobsahuje nulu, tudíž lze konstatovat na 5% hladině významnosti, že existuje nenulový vliv vybraných vysvětlujících proměnných. Teoretický model s výsledky je zachycen na obr. 5.17.



Obr. 5.17: Teoretický model s regresními koeficienty

Zdroj: vlastní zpracování

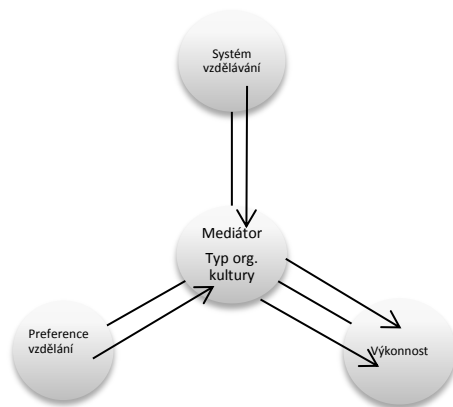
Hodnota $p = 0,000$ značí, že prediktor má význam a jeho koeficient je významně různý od nuly. V případě systému vzdělávání a preference úrovně vzdělání jsou hodnoty $p_{SV} = 0,000$ a $p_{PV} = 0,000$, oproti tomu hodnota $p_{TOK} = 0,165$ znamená malý význam prediktoru s tím, že jeho koeficient se příliš od nuly neliší. Není však nulový, což by umožnilo tvrdit, že vliv není žádný. F – test pro všechny prediktory, kdy hodnota $F \geq F_{\alpha}(k, n - k - 1)$, poukazuje na nutnost zamítnutí nulové hypotézy H_0 : žádná z vysvětlujících proměnných x_i není významným prediktorem pro vysvětlení hodnot y , ve prospěch alternativní hypotézy H_A : alespoň jedna z vysvětlujících proměnných x_i je významným prediktorem pro vysvětlení hodnot y . *Variance Inflation Factor* (VIF) je jedním z indikátorů multikolinearity. Ideální je hodnota $VIF = 0$, avšak hodnoty vyšší než 10, resp. 5, jak uvádějí Hebák et al. (2013, s. 555) obvykle signalizují velkou kolinearitu. Zde hodnota $VIF = 1,60; 1,58; 1,08$.

Vícenásobná regresní analýza je zvolena v souvislosti s ověřením teoretického modelu, resp. s ověřením platnosti hlavní hypotézy. Jednou z podmínek využití multiregresního modelu je homoskedasticita, tedy rovnoměrné rozptýlení reziduí kolem regresní přímky. Výsledky u prediktoru typ organizační kultury svědčí pro heteroskedasticitu, avšak v intervalu spolehlivosti u daného prediktoru není nula, což implikuje průkaznost nenulového vlivu. Z korelační analýzy vyplynulo, že korelace mezi výkonností a systémem vzdělávání má hodnotu $r = 0,57289$, mezi výkonností a preferencí vzdělání má hodnotu $r = 0,57229$ a mezi výkonností a typem organizační kultury má hodnotu $r = 0,14154$, což značí slabý vztah. Při porovnání získaných výsledků se zahraničními výzkumy není shledán tak výrazný vliv typu organizační kultury na výkonnost. Jak Hanová a Verma (2012), tak Koutramanis, Watson a Dastoor (2012) zjistili výrazně vyšší vliv typu organizační kultury na výkonnost. V případě, že výsledky nelze považovat za uspokojivé, doporučuje Gavora (2000, s. 51) modifikovat teoretický konstrukt, případně přeformulovat položenou hypotézu.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je nezbytné přistoupit k modifikaci původního teoretického modelu, přičemž je zvolena varianta, že prediktor typ organizační kultury bude nově v pozici mediátorové proměnné (Hendl, 2005, s. 47) v rámci modifikovaného teoretického modelu. Mediátorovou, též intervenující proměnnou⁶² definuje Hendl (2010, s. 2) jako „třetí proměnnou, která propojuje příčinu

⁶² V odborné literatuře se lze setkat také s charakteristikou mediátorové proměnné jako neměřitelné, nepostizitelné (Urbánek, 2006).

s následkem“. Modifikovaný teoretický model je postaven na předpokladu, že výkonnost podniku je v roli závisle proměnné, systém vzdělávání a preference vzdělání jsou v rolích nezávisle proměnných a typ organizační kultury je třetí – mediátorová proměnná. Modifikovaný teoretický model je znázorněn na obr. 5.18.



Obr. 5.18: Modifikovaný teoretický model

Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň lze přistoupit k přeformulování hlavní hypotézy H 1: Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku, přičemž typ organizační kultury je mediátorem.

Hendl (2010, s. 3–5) popisuje model mediace, kdy příčina ovlivňuje mediátor, který následně působí na závisle proměnnou. Pro zkoumání vlivu mediátorové proměnné autor využívá základní přístup podle Barona a Kennyho, který má čtyři kroky:

1. krok – regrese Y na X

$$Y = c \cdot X + i_1 + \varepsilon_1, \text{ kdy o mediaci lze uvažovat za podmínky } c \neq 0 \quad (5.2)$$

2. krok – regrese M na X

$$M = a \cdot X + i_2 + \varepsilon_2, \text{ kdy v případě } a = 0, \text{ nemůže být } M \text{ mediátorem} \quad (5.3)$$

3. krok – regrese Y na M

$$Y = b_M \cdot M + i_3 + \varepsilon_3, \text{ kdy v případě } b_M = 0, \text{ nemůže být } M \text{ mediátorem} \quad (5.4)$$

4. krok – regrese Y na M a X

$$Y = c' \cdot X + b \cdot M + a + \varepsilon_4 \quad (5.5)$$

Je-li $c' = 0$ a $b \neq 0$, jedná se o úplnou mediaci, je-li $|c| > 0$, ale menší než v kroku 1, jedná se o parciální mediaci. Za účelem odhadu vysvětlení celkového efektu mediátorové proměnné je možné použít rozdíl $c - c'$ (zmenšení celkového efektu proměnné X o parciální přímý efekt proměnné M). Zmíněný přístup je využit jednak pro původní soubor dat, jednak pro upravená data, kdy je vyjmuto (tzv. manipulace dat) celkem 26 podniků s typem organizační kultury adhocracy, a to z důvodu velmi nízké relativní četnosti zastoupení vzhledem k ostatním typům. Tímto se velikost výběrového souboru n snižuje na hodnotu 344. Tento krok má pouze poukázat na změny hodnot modelu. Po úpravě dat vyjmutím nejméně zastoupeného typu organizační kultury (adhocratického) se mění také hodnota korelačního koeficientu výkonnosti a typu organizační kultury z $r = 0,14154$ na $r = 0,274$, z čehož vyplývá, že se téměř zdvojnásobuje hodnota korelačního koeficientu. Následuje komparace výsledků zkoumání vlivu mediátorové proměnné původního a upraveného souboru dat. Pro ověření hlavní hypotézy jsou využita data za celý výběrový soubor.

Vztah výkonnost podniku, systém vzdělávání a typ organizační kultury

- **Výběrový soubor $n = 370$**

1. krok – $Y_V = 0,9631 X_{SV} + 1,264$
2. krok – $M_{OK} = 0,4301 X_{SV} + 2,001$
3. krok – $Y_V = 0,2373 M_{OK} + 2,653$
4. krok – $Y_V = 0,9235 X_{SV} + 0,092 M_{OK} + 1,079$,

kde Y_V je výkonnost, X_{SV} je systém vzdělávání a mediátor M_{OK} je typ organizační kultury.

Vzhledem ke vztahu $|c| > 0$, jedná se o parciální mediaci, $c - c' = 0,9631 - 0,9235 = 0,0396$, tedy zmenšení celkového efektu proměnné X_{SV} o parciální přímý efekt mediátoru M_{OK} má hodnotu po zaokrouhlení 0,04. Hodnota $p = 0,000$.

- **Výběrový soubor $n = 344$ (vyjmuta 26 podniků)**

1. krok – $Y_V = 0,9696 X_{SV} + 1,264$
2. krok – $M_{OK} = 0,5051 X_{SV} + 1,927$
3. krok – $Y_V = 0,2738 M_{OK} + 2,466$
4. krok – $Y_V = 0,8917 X_{SV} + 0,1146 M_{OK} + 1,044,$

kde Y_V je výkonnost, X_{SV} je systém vzdělávání a mediátor M_{OK} je typ organizační kultury.

Vzhledem ke vztahu $|c| > 0$, jedná se o parciální mediaci, $c - c' = 0,9696 - 0,8917 = 0,0579$, tedy zmenšení celkového efektu proměnné X_{PV} o parciální přímý efekt mediátoru M_{OK} má hodnotu po zaokrouhlení 0,06. Při porovnání výsledků je zřejmé, že se zvětšil parciální přímý efekt M_{OK} z 0,04 na 0,06 (došlo k nárůstu o 46 %). Přestože výstupy naznačují, že typ organizační kultury je mediátorovou proměnnou ve vztahu výkonnost, systém vzdělávání, typ organizační kultury, z hodnoty $c - c'$ vyplývá, že přímý efekt M_{OK} je malý. Hodnota $p = 0,000$.

Vztah výkonnost podniku, preference vzdělání a typ organizační kultury

- **Výběrový soubor $n = 370$**

1. krok – $Y_V = 1,690 X_{PV} + 2,3758$
2. krok – $M_{OK} = 0,668 X_{PV} + 2,548$
3. krok – $Y_V = 0,2373 M_{OK} + 2,653$
4. krok – $Y_V = 1,618 X_{PV} + 0,1083 M_{OK} + 2,100,$

kde Y_V je výkonnost, X_{PV} je preference vzdělání a mediátor M_{OK} je typ organizační kultury.

Vzhledem ke vztahu $|c| > 0$, jedná se o parciální mediaci, $c - c' = 1,690 - 1,618 = 0,072$, tedy zmenšení celkového efektu proměnné X_{PV} o parciální přímý efekt mediátoru M_{OK} má hodnotu po zaokrouhlení 0,07. Hodnota $p = 0,000$.

- **Výběrový soubor $n = 344$ (vyjmuta 26 podniků)**

1. krok – $Y_V = 1,731 X_{PV} + 2,3268$
2. krok – $M_{OK} = 0,794 X_{PV} + 2,562$
3. krok – $Y_V = 0,2738 M_{OK} + 2,466$
4. krok – $Y_V = 1,633 X_{PV} + 0,1236 M_{OK} + 2,010,$

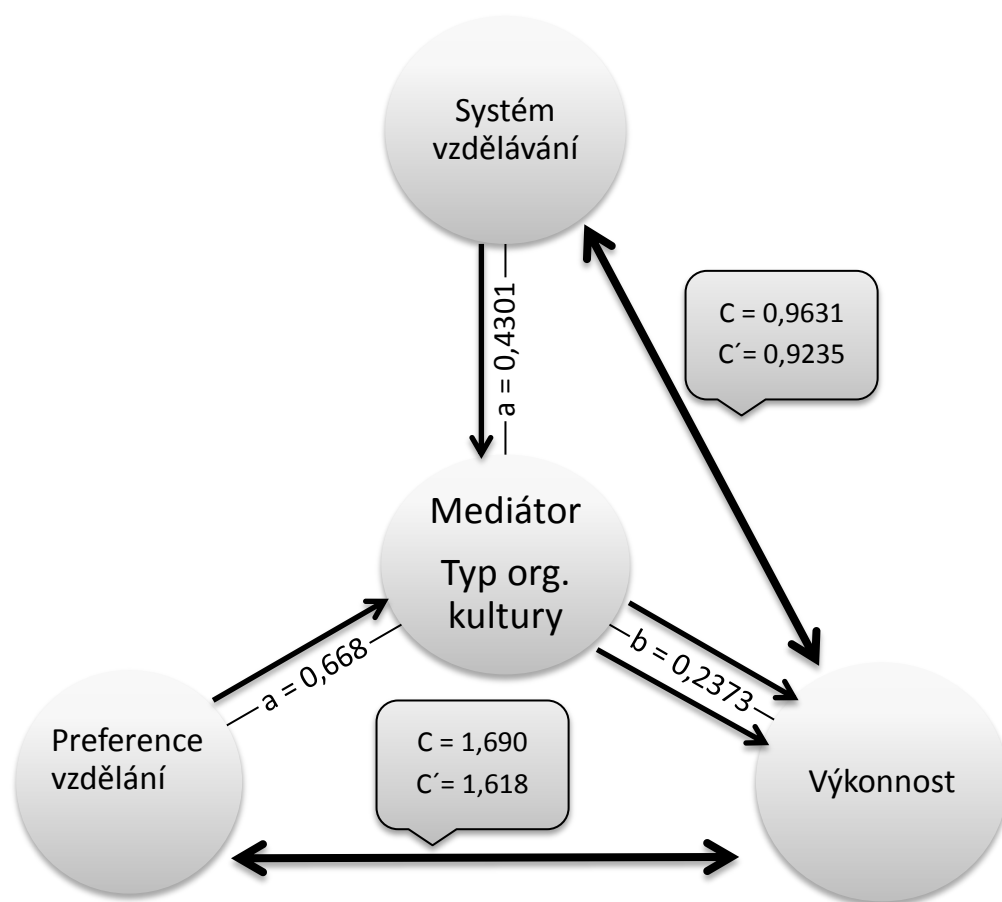
kde Y_V je výkonnost, X_{PV} je preference vzdělání a mediátor M_{OK} je typ organizační kultury.

Vzhledem ke vztahu $|c| > 0$, jedná se o parciální mediaci, $c - c' = 1,731 - 1,633 = 0,098$, tedy zmenšení celkového efektu proměnné X_{PV} o parciální přímý efekt mediátoru M_{OK} má hodnotu po zaokrouhlení 0,1. Při porovnání výsledků je zřejmé, že se zvětšil parciální přímý efekt M_{OK} z 0,07 na 0,1 (došlo k nárůstu o 43 %). Přestože (obdobně jako v předchozím vztahu) výstupy naznačují, že typ organizační kultury je mediátorovou proměnnou ve vztahu výkonnost, preference vzdělání, typ organizační kultury, z hodnoty $c - c'$ vyplývá, že přímý efekt M_{OK} je malý. Hodnota $p = 0,000$.

Na základě výsledků regresních analýz je možné ověřit modifikovanou hlavní hypotézu H 1: Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku, přičemž typ organizační kultury je mediátorem. Ve všech případech je hodnota $p < \alpha$, parametry $c \neq 0$, $b \neq 0$, $|c| > 0$ jsou splněny, tudíž na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ nelze zamítnout hlavní hypotézu. Avšak je nezbytné zmínit omezení přístupu Barona a Kennyho, které spočívá ve skutečnosti, že nelze vyloučit existenci jiných modelů, které by vyhovovaly uvedeným podmínkám.

V případě typu organizační kultury lze tedy uvažovat o tzv. mediátorové proměnné, která zmenšuje celkový efekt proměnné systém vzdělávání, resp. preference vzdělání, na výkonnost o parciální přímý efekt mediátorové proměnné typ organizační kultury, který, jak ukazují výsledky, je malý, přestože zahraniční výzkumy prokázaly těsnější vztah typu organizační kultury a výkonnosti podniku. Na závěr je třeba zdůraznit, že jak původní, tak modifikovaný model má určitá omezení. Zejména se jedná o abstrahování od vlivů vnějšího prostředí na výkonnost, a to jak bezprostředního, tak všeobecného i globálního, další omezení tkví v konstruktivní výkonnosti, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.8 na s. 89. Při využití metody Barona a Kennyho pro ověření modifikovaného teoretického modelu nelze vyloučit existenci jiných metod, které by vyhovovaly zjištěným podmínkám.

Modifikovaný teoretický model včetně regresních koeficientů je znázorněn na obr. 5.19.



Obr. 5.19: Modifikovaný teoretický model s výsledky

Zdroj: vlastní zpracování

6 Diskuse, závěry a doporučení

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno mnoha různými faktory, jejichž vzájemné působení se spolupodílí na výstupu. Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jaká vzájemná interakce existuje mezi vybranými faktory, a to systémem vzdělávání, preferencí úrovně vzdělání při výběru pracovníků a typem organizační kultury, a jak tyto faktory ovlivňují výkonnost podniků v hotelnictví. Získané údaje poskytují nový náhled v teoretické rovině a zároveň jsou podkladem pro doporučení podnikům v oboru hotelnictví. Současně dílčí cíle, zaměřené na analýzu vzdělávání, zjištění preferencí při výběru pracovníků v oblasti úrovně jejich vzdělání a diagnostiku typů organizační kultury, vedou k identifikaci specifík podniků v oboru.

6.1 Faktory podnikového prostředí

Vybrané faktory jsou reprezentovány ukazateli rozdělenými do tří oblastí, přičemž první je oblast obecných ukazatelů, kam patří velikost podniku, případná zahraniční účast či spoluúčast, právní forma podnikání a geografické umístění. Dále je zkoumána oblast výběrových ukazatelů, a to pomocné výběrové ukazatele, mezi nimiž se nachází fluktuace pracovníků, způsob zajištění vzdělávání a existence systému řízení jakosti, a hlavní výběrové ukazatele, tedy systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury. Konečně poslední oblastí je pět pomocných výkonnostních ukazatelů, které jsou stavebními kameny konstruktu výkonnosti podniku. Charakteristika těchto ukazatelů vychází ze stanovených dílčích cílů a spadá do oblasti deskriptivního výzkumného problému. Obecné ukazatele a pomocné výběrové ukazatele vstupují do zpracování dat jako kritéria segmentace a jsou součástí faktorové analýzy. Na základě jejich využití lze v obecné rovině konstatovat, že existují rozdíly mezi výsledky za celek a výsledky po segmentaci.

V oblasti vzdělávání pracovníků podniků v oboru hotelnictví bylo zjištěno, že ucelený systém vzdělávání se nachází v necelé polovině z nich, třetina podniků zajišťuje pouze zákonná školení a zhruba pětina pak realizuje vzdělávací aktivity nahodile. Jedním z důvodů může být předpoklad, který spočívá ve vnímání vzdělávání pracovníků pouze optikou zvýšení nákladů, aniž by byl promítnut efekt vyplývající ze zmnožení či modifikace znalostí v procesu vzdělávání do zvýšení produktivity práce, resp. výkonnosti podniku. Tuto tezi podporují zjištění v malých tuzemských podnicích

provozovaných fyzickou osobou. Naopak středně velké podniky se zahraniční účastí či spoluúčastí, provozované právnickou osobou, mají bezmála dvojnásobné zastoupení systematického vzdělávání. Také podniky, které deklarují systém řízení jakosti, mají ze 75 % zaveden současně systém vzdělávání pracovníků.

Při pohledu na preferenci odpovídající úrovně vzdělání při obsazování pracovního místa více než polovina podniků obsadí pozici pracovníkem s nižším vzděláním. Primárním důvodem je úspora mzdových nákladů. Obdobně jako v případě vzdělávání lze detekovat rozdíl mezi počínáním malých tuzemských podniků, zejména v regionech, bez implementovaného systému vzdělávání a středně velkých podniků se zahraniční účastí situovaných v hlavním městě, které zároveň přikládají význam vzdělávání pracovníků.

Konečně v rámci diagnostiky typu organizační kultury bylo za celek zjištěno, že není výrazný rozdíl mezi zastoupením kultur typu klanové, hierarchické a tržní, zbylou čtvrtinu pak reprezentuje kultura adhokratická a kultura bez dominantního rysu, a to v poměru přibližně jedna ku dvěma. Předposlední zmíněná je dle předpokladu zastoupena nejméně, což lze vysvětlit její charakteristikou založenou na inovativnosti, vizionářství a experimentování. Tyto atributy nemusí být vždy v souladu s poměrně konzervativním pojetím oboru hotelnictví. Struktura zastoupení jednotlivých typů se mění u větších podniků a podniků se zahraniční účastí. Pravděpodobnou příčinou detekování kultury bez dominantního rysu by mohla být existence subkultur, nečitelnost či nejednoznačnost, případně se jedná o vliv národní kultury zahraničních pracovníků.

Data získaná v souvislosti s deskriptivním výzkumným problémem jsou východiskem pro práci s položenými vedlejšími hypotézami. V souladu s předpokladem je v případě středních podniků více zastoupen systém vzdělávání než u podniků malých ($t = 7,49$; $p = 0,000$) a obdobně mají podniky se zahraniční účastí více zastoupen systém vzdělávání než podniky domácí ($t = 5,20$; $p = 0,000$). Odpovídající úroveň vzdělání preferují středně velké podniky více než malé ($t = 8,27$; $p = 0,000$) a podniky se zahraniční účastí více než domácí ($t = 5,67$; $p = 0,000$). Předpoklad je naplněn i v případě většího zastoupení klanové kultury v menších podnicích oproti podnikům větším ($z = 8,29$; $p = 0,000$; Fisherův test $p = 0,000$). Naopak v nesouladu s předpoklady je zastoupení adhokratické kultury. Nelze zamítnout hypotézu o shodné relativní četnosti, neboť se nepotvrdilo, že by existoval vliv velikosti a menší podniky

by měly jiné zastoupení než větší ($z = -1,43$; $p = 0,154$; Fisherův test $p = 0,119$), ani že by existoval vliv zahraniční účasti a domácí podniky by měly jiné zastoupení adhokratické kultury než podniky se zahraniční účastí ($z = -1,69$; $p = 0,090$; Fisherův test $p = 0,052$).

V souvislosti s relačním výzkumným problémem, resp. druhou výzkumnou otázkou týkající se případných dalších faktorů ovlivňujících podnikové prostředí, byly využity pro zpracování pomocí korelační analýzy a faktorové analýzy jak obecné, tak výběrové ukazatele a ukazatel výkonnosti. Smyslem faktorové analýzy je nalézt případné skryté příčiny korelace mezi vybranými faktory, tedy dát vztahu mezi faktory podnikového prostředí třetí rozměr. Díky tomu byly identifikovány čtyři nové faktory:

- odpovědnost k lidským zdrojům,
- import přístupů,
- jistota a podmínky,
- ukotvení a pravidla.

První z nich lze objasnit schopností vedení podniku vnímat souvislost mezi vzděláváním pracovníků a jejich znalostmi na straně jedné a znalostmi (dovednostmi a schopnostmi) pracovníků a úspěšností podniku na straně druhé. Druhý faktor se vztahuje k zahraničním zkušenostem z oboru přeneseným do podnikání v ČR. Třetí odráží očekávání spjatá se stabilitou a kontinuitou trvání podniku a poslední faktor je vyústěním přístupu k dodržování pravidel, tradicím a sounáležitosti. Výše uvedené faktory dodávají plastičtější pohled na zkoumané podniky a vedou k podrobnější charakteristice oboru. Představují také výzkumný potenciál pro další podrobnější zkoumání.

6.2 Teoretický model vztahu mezi systémem vzdělávání, organizační kulturou a výkonností

Hlavním cílem práce bylo zjistit existenci interakce mezi vybranými faktory a identifikovat její charakter. Za tímto účelem byl vytvořen teoretický model představený v kapitole 4.1.8, jenž je postavený na předpokladu, že systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají přímý pozitivní vliv na

výsledky, resp. výkonnost podniku. Na základě uvedeného předpokladu a výzkumu realizovaného v zahraničí byl zvolen vícenásobný regresní model.

Výsledky regresní analýzy poukázaly na nutnost modifikovat teoretický model a přeformulovat hlavní hypotézu. Vzhledem ke skutečnosti, že v regresní analýze není v rámci intervalu spolehlivosti hodnota nula, implikuje tento jev průkaznost nenulového vlivu všech proměnných zahrnutých do modelu. Modifikovaný teoretický model uvažoval typ organizační kultury jakožto mediátorovou proměnnou. Následně byla provedena analýza jejího vlivu. Výsledky svědčí ve prospěch vymezení typu organizační kultury jako mediátorové proměnné, neboť byl detekován parciální přímý efekt mediátoru, avšak je třeba zdůraznit, že tento efekt je malý. Na základě nových výstupů regresní analýzy nelze zamítnout modifikovanou hlavní hypotézu H 1: Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku, přičemž typ organizační kultury je mediátorem. V souvislosti s teoretickým modelem je nezbytné upozornit na jeho omezení. Model zcela abstrahuje od vlivů vnějšího okolí, a to jak bezprostředního, tak všeobecného, resp. globálního. Dále vnitřní prostředí podniku je zastoupeno jen čtyřmi vybranými faktory, neboť cílem bylo identifikovat pouze vztahy v této množině faktorů. Platnost modelu podmiňuje dodržení pravidla *ceteris paribus*. Závěrečný přehled stanovených hypotéz včetně metod ověření a jejich vyhodnocení je uveden v tabulce 6.1.

Tab. 6.1: Sumarizace ověření a vyhodnocení hypotéz

Ident	Znění hypotézy	Ověření	Vyhodnocení
H 1	Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku, přičemž typ organizační kultury je mediátorem	Regresní analýza	Nelze zamítnout
H 1.1	Menší podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky větší	2-Sample t	Nelze zamítnout
H 1.2	Podniky se zahraniční účastí mají větší zastoupení systematického vzdělávání než podniky domácí	2-Sample t	Nelze zamítnout
H 1.3	Větší podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání více než podniky menší	2-Sample t	Nelze zamítnout
H 1.4	Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí	2-Sample t	Nelze zamítnout
H 1.5	Menší podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než větší podniky	2 Proportions	Nelze zamítnout
H 1.6	Menší podniky mají méně zastoupení kulturu adhocratickou než větší podniky	2 Proportions	Zamítá se
H 1.7	Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhocratickou kulturu než podniky domácí	2 Proportions	Zamítá se

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Přínos práce pro rozvoj teoretického poznání

Vzájemná interakce mezi vzděláváním, vzdělanostní úrovní, organizační kulturou a výkonností podniku podporuje význam vytváření vzdělávacích systémů a současně význam preference odpovídající úrovně vzdělání. V případě personální činnosti vzdělávání pracovníků lze obecně zdůraznit význam fází identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání. Přestože je tato fáze založena do jisté míry na odhadech nesouladu mezi znalostmi, kterými pracovník disponuje, a znalostmi potřebnými pro plnění budoucích úkolů a výzev, existuje dostatečné množství zdrojů pro kvalifikovaný odhad. Kromě sledování kvality služeb, optimálního naplnění pracovní doby apod. je třeba zaměřit pozornost na trendy v oblasti nových technologií, inovativní přístupy k organizaci práce či nové marketingové metody. Mezi konkrétní příklady v souvislosti s hotelovým provozem patří např.:

- ve výrobním středisku stravovacího úseku identifikace vzdělávacích potřeb vyplývá zejména z nových trendů v technologii zpracování surovin, při přípravě pokrmů a kombinaci surovin; v obytném středisku se jedná o nové trendy především v oblasti nabídky vín, snoubení pokrmů a nápojů, případně míšení nápojů,
- v ubytovacím úseku jsou podkladem nové trendy v uspořádání pokoje, nové služby v gesci concierge⁶³,
- v případě všech středisek hotelu je nezbytné vycházet z nových přístupů k podpoře prodeje a ostatním součástem marketingu, nově etablovaným komunikačním dovednostem (myšleno ve vztahu k novým médiím a nové architektuře ICT) a inovaci standardizace činností včetně nových poznatků v oblasti kontrolních systémů.

Ve fázi plánování vzdělávacích aktivit, která odpovídá na otázky týkající se obsahu vzdělávání, subjektů i objektů vzdělávání, metod a zejména místa a času, je v hotelnictví nezbytné vypracovat odpovědně časový plán, a to s ohledem na typ provozu a způsob rozložení pracovních směn. Následuje vyjádření nákladové

⁶³ Jde o oddělení služeb v rámci zóny hotelové recepce, které zajišťuje velmi široké portfolio služeb pro zákazníky a plní jejich rozmanitá přání (typicky pošta, vzkazy, sekretářské služby, transfery, letenky, vstupenky, rozličné rezervace atd.).

náročnosti, kterému by měl předcházet audit nabídky vzdělávacích programů, zvláště pokud podnik neorganizuje dané vzdělávání ve vlastní režii.

Při výběru pracovníků v hotelnictví je nutným předpokladem k obsazení pracovního místa vhodným jedincem soulad mezi požadavky vyplývajícími z povahy dané pozice a předpoklady kandidáta. Význam úrovně vzdělání jakožto složky kvalifikačního profilu bývá podceněn na základě současného přecenění úspory mzdových nákladů, přičemž je zcela abstrahováno od vícenákladů spjatých s delším procesem adaptace, hrozbou snížené produktivity práce a rizikem poskytování služeb v nedostatečné kvalitě. Do analýzy nákladovosti lze zahrnout také účinek pozitivních efektů vyplývajících z úrovně vzdělání jedince.

Organizační kultura, resp. typ organizační kultury, má v podnicích působících v oboru hotelnictví v ČR ve srovnání s výsledky zahraničních výzkumů postavení odlišné, neboť nebyl zjištěn tak výrazný vliv kulturního typu na výkonnost. V rámci modifikovaného teoretického modelu vystupuje typ organizační kultury v roli mediátorové proměnné, avšak její vliv je spíše menší. Jednou z charakteristik klanového typu kultury je péče o pracovníky, což implikuje zaměření na vzdělávání. Výsledky tuto dedukci explicitně nepotvrzují. V případě dominance tržní kultury lze shledat vztah mezi jednou z jejích charakteristik, a to zaměřením na výsledky, a aktivním přístupem ke vzdělávání pracovníků.

6.4 Přínos práce pro podnikovou praxi

Výsledky výzkumu poukazují na existenci vlivu systému vzdělávání a preference úrovně vzdělání na výkonnost podniku. Vzdělávání pracovníků nemusí být nutně spojeno s vysokými výdaji, zejména pak fáze identifikace vzdělávacích potřeb a naplňování vzdělávacích aktivit. Investice do vzdělávání a s tím spjaté výdaje není třeba vnímat jako bariéru a zbytečně vynaložené náklady. Hlavním vkladem při zjišťování potřeb je vyčlenění pravidelného časového úseku pro sledování trendů v hotelnictví, zvláště v oblasti měnících se potřeb a nároků zákazníků. Cílem je zjistit, co zákazník požaduje, a z toho vyvodit, co a jak mu bude nabízeno. Z tohoto kroku pak vyplývá, ve kterých oblastech a jak je třeba vzdělávat pracovníky jednotlivých úseků hotelu, což je zároveň podkladem pro plánování a následný výběr vzdělávacích aktivit. Vzhledem k velkému výběru těchto aktivit v různých cenových relacích nemusí být

vzdělávání, zejména pro menší podniky, bezpodmínečně spjata s takovými výdaji, které by citelně zasáhly do nákladové struktury podniku. Další cestou je možnost vytipovat pracovníka, který má předpoklady pro sdílení nabytých znalostí. Tento je účastníkem placené vzdělávací aktivity a posléze sám předává znalosti v rámci vzdělávání ve vlastní režii podniku. Potřeby vzdělávání by vždy měly vycházet z měnícího se okolí, nejlépe by měly těmto změnám předcházet. Smyslem je být připraven na požadavky zákazníků a jejich měnící se preference či zvyklosti.

Za nárůstem domácího cestovního ruchu a rostoucími nároky na kvalitu služeb se skrývá příležitost zejména pro hotelnictví v regionech. Aby bylo možné uspokojit tuzemského zákazníka, je nutné zaměřit se na kvalitu služby a na znalosti pracovníků, kteří se na její tvorbě a poskytnutí podílejí. Zanedbání vzdělávání pracovníků může vést k oslabení konkurenčního postavení a tím potažmo ke snížení výkonnosti podniku.

Kromě odhalení vzdělávacích potřeb je v oboru hotelnictví důležitá i fáze plánování. Důvodem je sezónnost, atypické rozložení pracovní doby oproti výrobní sféře a zpravidla nepřetržitý provoz. V takových provozních podmínkách je důležité vhodně naplánovat vzdělávací aktivity tak, aby bylo možné sloučit pracovní režim vzdělávaného pracovníka s časem, případně místem vzdělávání. Také je vhodné zajistit vzdělávání mimo období hlavní sezóny, je-li to možné. Výše uvedené skutečnosti implikují nezbytnost promyšleného plánování vzdělávání v dostatečném časovém předstihu. Pozornost by měla být věnována také vzdělávání zahraničních pracovníků, kteří jsou v současnosti běžně součástí pracovních týmů hotelů, neboť úroveň odborného vzdělávání není standardizovaná, tudíž lze předpokládat deficit ve znalostech a dovednostech vyplývající z případné nižší úrovně odborného školství v jiné zemi.

Konkrétně pak lze podnikům doporučit členství v profesní organizaci AHR ČR, kde mohou využívat všechny nabízené vzdělávací aktivity, např. jarní a podzimní semináře v rámci tzv. Podnikatelské akademie. Současně je vhodná těsná spolupráce s odbornými asociacemi, např. Asociací kuchařů a cukrářů ČR či Českou barmanskou asociací. Další možností je uzavření strategického partnerství s vybranou vzdělávací institucí. Na straně podniku lze realizovat rozšířenou praxi pro studenty a na straně vzdělávací instituce lze uskutečnit za zvýhodněných podmínek vzdělávání pracovníků. Podnik si může také vybírat své budoucí pracovníky z řad praktikujících studentů. Stejným způsobem může

probíhat rovněž spolupráce na bázi dodavatelsko-odběratelských vztahů. Dodavatelé v segmentu gastronomie pořádají vzdělávání pracovníků, zejména v souvislosti se vstupem nového sortimentu surovin či nápojů na trh. Obdobně postupují i dodavatelé techniky a technologií. Jedná se opět o určitou formu partnerství.

Podniky v hotelnictví jsou jak investičně náročné, tak pracovní intenzivní, mají tedy smíšený charakter (Wöhe, Kislíngrová, 2007, s. 9). Zejména druhá charakteristika, značící vysoký podíl mzdových nákladů v rámci nákladové struktury, vede k rozhodnutí obsadit pracovní místo jedincem s nižší úrovní vzdělání s jediným cílem, a to moci takovému jedinci vyplácet nižší mzdu. Ve velmi krátkém časovém období se může takový efekt dostavit, avšak posléze se mohou projevit náklady spjaté s nižší produktivitou v období adaptace a orientace, neboť tento proces může trvat déle, s nižší produktivitou celkově z důvodu nezvládnutí všech úkolů vyplývajících z dané pozice či potřeby delšího času k jejich plnění. Negativně se může projevit i frustrace pracovníka z neschopnosti zvládnout své úkoly v požadovaném čase nebo kvalitě. Takový stav může vést k zápornému saldu ve vztahu úspory na mzdách a vícenáklady vyplývající z nižší produktivity.

V oboru hotelnictví navíc případnou nekompetentnost jedince v jakémkoliv smyslu okamžitě zaregistruje zákazník – konzument poskytované služby. Naopak (relativně) vyšší mzdové náklady u správně zařazeného pracovníka mohou být kompenzovány kratší dobou potřebnou k zaškolení, vyšší produktivitou práce a možnými pozitivními externalitami, vyplývajících z úrovně vzdělání, např. lepšími komunikačními dovednostmi, lepším dodržováním podnikových norem a právního chování, schopností lepšího zacházení s nástroji a technologiemi. Vzdělanější pracovník může být i zdrojem nových znalostí a může pozitivně působit na méně vzdělané jedince. Podniky v oboru hotelnictví by měly věnovat přiměřenou pozornost analýze klíčových pracovních míst (pozice, kde pracovník přichází do přímého styku s hostem, resp. přímo se podílí na poskytnutí služby, a manažerské pozice), vymezit požadovanou úroveň vzdělání a tu preferovat při obsazování těchto klíčových pozic.

Závěrem je nutné připomenout úzkou vazbu všech aktivit a jevů v hotelu a organizační kultury. Bez ohledu na velikost hotelu, jeho geografickou lokaci je nezbytné o kulturu podniku pečovat a rozvíjet ji s cílem dosažení maximální možné míry ztotožnění se s ní u dominantní většiny pracovníků. Prvním krokem je vytvoření standardů postihujících

co nejvíce oblastí, zejména sérii standardů ve vztahu ke kvalitě služby, dále standardy komunikace s aspektem na prevenci konfliktogenních situací, standardy procesu orientace a adaptace pro nové pracovníky jako jeden z nástrojů snižování fluktuace, jejíž vysoká míra je bariérou budování přiměřeně silné kultury, neboť při neustálém střídání členů pracovního kolektivu je nesnadné vybudovat vzory chování. Dalším krokem je zvyšování participace pracovníků na rozhodování a tvorbě zmíněných standardů a v neposlední řadě je to právě kvalitní systém vzdělávání.

6.5 Oblasti pro další výzkum

Práce je zaměřena na úzce vymezenou oblast zkoumání a získané výsledky naznačují možný směr dalšího výzkumného zaměření. V rámci problematiky řízení lidských zdrojů, resp. vzdělávání pracovníků, by bylo vhodné věnovat pozornost v souvislosti s oborem hotelnictví následujícímu:

- metody vzdělávání – jaké metody jsou vhodné pro obor, jejich výhody a nevýhody, vztah mezi účelem vzdělávání a vzdělávací metodou,
- vzdělávání v souvislosti se změnou technologií využívaných v hotelnictví – zejména ICT, rezervační systémy,
- proces učení – úroveň učení vhodné pro obor (např. kdy a jak využívat individuální, skupinové, celoorganizační učení),
- využití e-learningových metod vzdělávání v hotelnictví.

V souvislosti s identifikací požadavků na pracovní místa v hotelnictví se lze v dalším výzkumu soustředit na:

- analýzu pracovního místa jakožto předpoklad pochopení jeho podstaty a identifikace požadavků pro danou práci,
- externalitu vyplývající z úrovně vzdělání.

Organizační kultura podniků v hotelnictví může být prozkoumána v oblasti:

- vlivu síly organizační kultury (míry ztotožnění se pracovníků s organizační kulturou),
- souladu projevů kultury navenek, strategie podniku a základního přesvědčení,

- vlivu národní kultury na kulturu organizační v podnicích oboru hotelnictví s multikulturními pracovními týmy,
- míry adaptivnosti kultury ve vztahu ke změnám vyplývajícím z předvídání potřeb zákazníků a schopnosti na ně reagovat.

Závěr

Kvalitní služby poskytované podniky v oboru hotelnictví, jež lze považovat za nespornou podmínku fungování a rozvoje cestovního ruchu, jsou dominantně postaveny na znalostech, dovednostech a schopnostech lidí. Bez toho nelze docílit úspěchu, byť by podnik disponoval sebelepším vybavením, atraktivním designem či nejmodernějšími technologiemi. Obstát ve vysoce konkurenčním prostředí může jen ten, kdo se dokáže odlišit kvalitní službou. Přestože je kvalita postavena na lidském prvku, neboť zmíněné služby jsou založeny na přímém bezprostředním kontaktu zákazníka s pracovníky jednotlivých úseků hotelu, stále se lze setkat s takovým přístupem k řízení lidských zdrojů, potažmo jejich vzdělávání a rozvoji, ze kterého je zřejmé, že výše uvedeným nesporným skutečností není přikládána důležitost. Přitom soudobý trend nárůstu nejen domácího cestovního ruchu, ale i zájmu turistů z vybraných asijských zemí, zejména z Číny a Jižní Koreje, by měl být považován za významnou příležitost, která může jednak kompenzovat výpadek turistů způsobený konfliktem na Ukrajině, jednak může vést ke zvýšení výkonů. Avšak nejen asijský, ale dnes již i český zákazník je náročný a požaduje vysoký standard.

Hlavní metou pro podniky zejména v regionech by mělo být srovnat úroveň a kvalitu poskytovaných služeb se standardy zemí s rozvinutým cestovním ruchem. Úroveň služby determinují především lidé, z čehož vyplývá nezbytnost do lidských zdrojů investovat v oblasti vzdělávání a rozvoje a také potřeba zařazovat na pracovní pozice jedince s předpoklady odpovídajícími požadavkům daného místa. Řízení lidí nelze vnímat bez kontextu prostředí, tedy bez péče o podnikovou kulturu. Soudobé výzkumy poukazují na existující rozdíly v přístupu mezi podniky v oboru, a to např. z perspektivy velikosti či geografické polohy. Malé podniky až ve dvou třetinách nevěnují systematickému vzdělávání pracovníků pozornost. Kromě toho preferují při obsazování pracovních míst jedince s nižší úrovní vzdělání, než jaká odpovídá charakteru práce. Hlavní motivací je představa, že takový pracovník bude pobírat nižší mzdu, což se promítne do snížení osobních nákladů. Zároveň výzkumné zprávy potvrzují, že plánovitě, systematické vzdělávání, výběr pracovníků s odpovídajícími předpoklady a kultura podniku mají přímý pozitivní vliv na výkonnost. Na těchto skutečnostech byl vystavěn teoretický model, který se opírá o předpoklad, že systém vzdělávání,

preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají přímý pozitivní vliv na výsledky podniků oboru hotelnictví v ČR.

Cílem práce bylo zjistit, jaká je vzájemná interakce mezi uvedenými faktory, tedy jak se shodují předpoklady vyjádřené prostřednictvím teoretického modelu se zjištěnou skutečností, jaká je struktura vzdělávacích systémů, jak jsou rozloženy preference při posuzování významu úrovně vzdělání, jaká je struktura zastoupení jednotlivými typy organizační kultury a jaké jsou další skryté faktory ovlivňující vnitřní prostředí podniku. Při zpracování výsledků bylo zjištěno, že teoretický model sice vychází z relevantních předpokladů, avšak bylo nutné jej modifikovat. Podnětem byly výstupy vícenásobného regresního modelu, který sice potvrdil nenulový vliv všech proměnných do modelu zařazených, ovšem na rozdíl od systému vzdělávání a preference úrovně vzdělání je vliv typu organizační kultury slabší. Paralelně takový závěr vyplynul také z korelační analýzy. Modifikace modelu spočívá v transformaci nezávisle proměnné typ organizační kultury v mediátorovou proměnnou. Následné vyhodnocení výsledků potvrzuje působení typu organizační kultury jako mediátorové proměnné s parciálním přímým efektem, o nějž se zmenšuje celkový vliv nezávisle proměnné na závisle proměnnou. Tyto závěry nezpochybňují původní výběr faktorů, resp. proměnných, při konstrukci teoretického modelu, jen indikují jejich jiné uspořádání. Modifikovaný teoretický model včetně výsledků je znázorněn na obr. 5.19 na s. 142. Zpracováním všech dat, tedy dat nad rámec teoretického modelu, byly odhaleny pomocí vícerozměrné statistické analýzy další čtyři faktory, a to odpovědnost k lidským zdrojům, import přístupů, jistota a podmínky, ukotvení a pravidla, ovlivňující vnitřní prostředí podniku, čímž došlo k zpřesnění charakteristiky oboru hotelnictví. Jak hlavní cíl práce, tak i cíle dílčí byly naplněny.

Současně je nezbytné zmínit veškerá identifikovaná výzkumná omezení. V případě konstrukce teoretického modelu je zcela abstrahováno od vlivů vnějšího okolí, jak bezprostředního, tak všeobecného, je zahrnut jen omezený počet faktorů prostředí vnitřního a konstrukt výkonnosti podniku je postaven na pěti ukazatelích zjišťovaných šetřením. Modifikovaný teoretický model je ověřen metodou, v rámci jejíhož využití nelze vyloučit existenci jiných modelů, které by vyhovovaly uvedeným podmínkám. Platnost teoretického modelu je podmíněna dodržení pravidla *ceteris paribus*. V případě diagnostiky typu organizační kultury je využit model OCAI, jehož nevýhodou je zevrubnost. Další úskalí spočívá v subjektivitě pohledu respondentů a nemožnosti

uskutečnit vyčerpávající šetření. Při testování statistických hypotéz je využit průměr i v případě ordinálních proměnných. Zmíněná omezení mohou být považována za část východisek pro rozšíření stávajícího výzkumu. I přes určitou simplifikaci danou uvedenými omezeními lze nalézt poznatky, které poskytují empirickou bázi pro oblast plánování vzdělávání, identifikaci vzdělávacích aktivit a požadavků na pracovní pozice v hotelnictví. V rovině praktické jsou podkladem pro doporučení podnikům v oboru hotelnictví.

Soupis bibliografických citací

AHAMMAD, S. 2013. *Importance of Training in Hotel Industry: A case study of Hilton Hotel, Cyprus*. Södertörns University, School of Business Studies, Master's Thesis 30 Credits, Tourism Studies, 2013. 36 s. [online] [cit. 2014-11-28]. Dostupné z WWW: <http://sh.diva-portal.org/smash/get/diva2:651957/FULLTEXT01.pdf>

ALVESSON, M. 2002. *Understanding Organizational Culture*. 1st ed. London: SAGE Publications, 2002. 214 s. ISBN 0-7619-7005-3

AMEEQ-UL-AMEEQ; HANIF, F. 2013. Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2013, vol. 4, iss. 4, s. 68-82. ISSN 2152-1034 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1473565363?accountid=159230>

Akademický slovník cizích slov. 2001. 1. vyd. Praha: Academia, 2001. 834 s. ISBN 80-200-0982-5

ARDAHAHEY, F. T.; NABILOU, H. 2012. Human Resources Empowerment and Its Role in the Sustainable Tourism. *Asian Social Science*. 2012, vol. 8, iss. 1, s. 33-38. ISSN 1911-2017 [online] [cit. 2014-07-21]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/918647300?accountid=159230>

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P.; PETERSON, M. F. 2011. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. 664 s. ISBN 978-1-4129-7482-0

ATTIL, P.; NEJDL, K. 2004. *Turismus I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2004. 178 s. ISBN 80-86578-37-2

BARRON, P. 2008. Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008, vol. 20, iss. 7, s. 730-742. ISSN 0959-6119 [online] [cit. 2014-07-16]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/228368483?accountid=159230>

BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

- BERÁNEK, J. 2004. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. 1. vyd. Praha: MAG Consulting ve spolupráci s Grada Publishing, 2004. 180 s. ISBN 80-86724-02-6
- BERÁNEK, J. et al. 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4
- BÍLKOVÁ, D. et al. 2009. *Pravděpodobnost a statistika*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 640 s. ISBN 978-80-7380-224-0
- BLOMME, R. J.; VAN RHEEDE, A.; TROMP, D. M. 2010. Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*. 2010, vol. 10, iss. 4, s. 296-285. ISSN 1467-3584 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/762474553?accountid=159230>
- BONDIGAS, A. 2014. *Organizational Culture in the Hospitality Industry* [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: <http://yourbusiness.azcentral.com/organizational-culture-hospitality-industry-27069.html>
- BROWN, A. D. 1998. *Organizational Culture*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall, 1998. 320 s. ISBN 0-273-63147-7
- BROWN, R. 2013. Maximizing the Return from Employee Training and Development. *Rural Telecommunications*. 2013, vol. 32, iss. 5, s. 18-20, 22-23. ISSN 0744-2548 [online] [cit. 2014-07-22]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1441328935?accountid=159230>
- BROŽOVÁ, H.; HOUŠKA, M. et al. 2011. *Modelování znalostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 212 s. ISBN 978-80-7431-069-0
- BUICK, I.; MUTHU, G. 1997. An investigation of the current practices of in-house employee training and development within hotels in Scotland. *The Service Industries Journal*. 1997, vol. 17, iss. 4, s. 652-668. ISSN 0264-2069 [online] [cit. 2014-07-16]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/203357101?accountid=159230>
- BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8
- BUREŠ, V. 2011. *Systémové myšlení pro manažery*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 264 s. ISBN 978-80-7431-037-9

- CALISTO, M.; SARKAR, S. 2010. Organizational Framework Conditions, Organizational Culture and Intrapreneurship in Hospitality: A Case-Study. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. Reading: Academic Conferences International Limited, 2010, s. 112-120 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/880058418?accountid=159230>
- CAMERON, K.; QUINN, R. E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 s. ISBN 978-0-470-65026-4
- CLARDY, A. 2005. Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation. *Human Resource Development Review*. 2005, vol. 4, iss. 3, s. 279-304. ISSN 1534-4843 [online] [cit. 2014-07-22]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/221810430?accountid=159230>
- COLLINSON, C.; PARCEL, G. 2005. *Knowledge management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4
- ČASTORÁL, Z. 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní o.p.s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-86754-99-4
- ČERNÁ S. 2013. Motivácia a jej vplyv na výkonnosť zamestnancov. In HITTMÁR Š. et al. (ed.). *Revú mladých vedcov. Zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2013, s. 42-44. ISBN 978-80-554-0725-8
- ČIHÁČEK, V. 2013. Bariéry účasti dospělých v kurzech celoživotního vzdělávání: „peníze jsou až na prvním místě“. *Studia paedagogica*. 2013, roč. 54, č. 11, s. 119-132. ISSN 1803-7437
- ČSÚ, *Cestovní ruch*. 2014 [online] [cit 2015-02-15]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/cestovni-ruch-4-ctvrtletí-2014-qtvv029hr7>
- ČSÚ, *Genderové statistiky*. 2014 [online] [cit 2014-11-27]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy
- ČSÚ, *Hromadná ubytovací zařízení České republiky* [online]. Dostupné z WWW: <http://apl.czso.cz/huz/>
- DAVIDSON, M. C. G.; McPHAIL, R.; BARRY, S. 2011. Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011, vol. 23, iss. 4, s. 498-516. ISSN 0959-6119 [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/868252655?accountid=159230>

DAWSON, M. 2008. The impact of hospitality education on the organizational cultural fit of managers in the hospitality industry. *ProQuest Dissertations and Theses*. Ann Arbor: ProQuest, 2008. 150 s. ISBN 978-0-549-74654-6 [online] [cit. 2014-07-21]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/304602381?accountid=159230>

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus, 2000. 240 s. ISBN 978-0-7382-0330-0

DĚDINA J. 2004. *Management, organizování a ekonomika lázeňství – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: VŠ CRHL, 2004. 172 s. ISBN 80-86592-01-4

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

DENISON, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. 268 s. ISBN 0-471-80021-X

DENISON, D. R., HAALAND, S., GOELZER, P. 2002. *Corporate Culture and Organizational effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World?* [online] [cit. 2015-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/corporate-culture-and-organizational-effectiveness-there-similar-pattern-around>

DOLTON, P. J.; SILLES, M. A. 2008. The effects of over-education on earnings in the graduate labour market. *Economics of Education Review*, vol 27, iss. 2, s. 125-139 [online] [cit. 2014-11-24]. Dostupné z WWW: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.cas.cz/science/article/pii/S0272775707000314>

DUCHOŇ, B. 2007. *Inženýrská ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 560 s. ISBN 978-80-7400-347-9

DWYER, R. J. 2004. Employee development using adult education principles. *Industrial and Commercial Training*. 2004, vol. 36, iss. 2, s. 79-85. ISSN 0019-7858 [online] [cit. 2014-11-24]. Dostupné z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00197850410524851>

E 15. 2012. *Beztrestně utajená čísla českých firem* [online] [cit. 2015-01-24]. Dostupné z WWW: <http://euro.e15.cz/profit/beztrestne-utajena-cisla-ceskych-firem-909651>

Finance.cz. 2014. *Zájem o vzdělávání pracovníků roste* [online] [cit. 2015-02-24]. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/419508-zajem-o-vzdelavani-pracovniku-roste-zamestnavatele-do-nej-investuji-miliardy-rocne/>

FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7

GAVORA, P. 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. 208 s. ISBN 80-85931-79-6

GRAVES, D. 1986. *Corporate Culture – Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organizations*. New York: St. Martin's Press, 1986. 212 s. ISBN 0-312-16988-4

GUBOVÁ, K. 2013. Kvalita ako nehmotný produkt tvorivého myslenia. In HITTMÁR Š. et al. (ed.). *Revue mladých vedcov. Zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2013, s. 73-75. ISBN 978-80-554-0725-8

GÚČIK, M. et al. 2010. *Manažment cestovného ruchu*. 2. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB, 2010. 152 s. ISBN 978-80-89090-67-9

HAN, H.; VERMA, R. 2012. The Effect of Corporate Culture and Strategic Orientation on Financial Performance: An Analysis of South Korean Upscale and Luxury Hotels. *Cornell Hospitality Report*. 2012, vol. 12, no. 4 [online] [cit. 2014-12-18]. Dostupné z WWW: <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-15982.html>

HANDY, C. 1993. *Understanding Organizations*. 4th ed. Harmondsworth: Penguin Books, 1993. 488 s. ISBN 0-19-508732-1

HEBÁK, P. et al. 2013. *Statistické myšlení a nástroje analýzy dat*. 1. vyd. Praha: Informatorium, 2013. 878 s. ISBN 978-80-7333-105-4

HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2

HENDL, J. 2010. Analýza působení mediátorových a moderátorových proměnných. *Informační bulletin České statistické společnosti*. 2010, roč. 21, č. 1, s. 1-15. ISSN 1210-8022

HINDLS, R. et al. 2006. *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 416 s. ISBN 80-86946-16-9

HOFSTEDE, G. et al. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 s. ISBN 978-0-07-166418-9

HR Monitor. 2013. *Personální procesy ve firmách v ČR – základní výstupy studie*. TREXIMA, 2013 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>

HRON, J. 2000. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2000. 136 s. ISBN 80-213-0695-5

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

HUCZYNSKI, A. A.; BUCHANAN, D. A. 2007. *Organizational Behaviour*. 6th ed. Harlow: Prentice Hall, 2007. 936 s. ISBN 978-0-273-70835-3

IVERSON, R. D.; DEERY, M. 1997. Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*. 1997, vol. 7, iss. 4, s. 71-82. ISSN 0954-5395 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/199384535?accountid=159230>

JAKUBÍKOVÁ, D. 2014. Podniková kultura a marketing v teorii a v praxi. In *Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2014, s. 153-166. ISBN 978-80-87411-60-5

JANÍČEK, P.; MAREK, J. et al. 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7

JAROŠOVÁ, E. et al. 2005. *Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005. 268 s. ISBN 80-7261-135-6

JAYAKUMAR, G. S. D. S.; SULTHAN, A. 2014. Modelling: Employee Perception on Training and Development. *SCMS Journal of Indian Management*. 2014, vol. 11, iss. 2, s. 57-70. ISSN 0973-3167 [online] [cit. 2014-07-21]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1543741421?accountid=159230>

JEHANZEB, K.; RASHEED, A.; RASHEED, M. F. 2013. Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*. 2013, vol. 8, iss. 8, s. 79-90. ISSN 1833-3850 [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1362611096?accountid=159230>

KADEŘÁBKOVÁ, A.; ZUKERSTEINOVÁ, A. 2003. Malé a střední podniky zatím význam lidských zdrojů podceňují. *HR Forum*. 2003, roč. 2003/IV, č. 8, s. 58-59. ISSN 1212-690X

KARAHANNA, E. et al. 2006. Levels of Culture and Individual Behaviour: an Integrative Perspective. In HUNTER, M. G. *Advanced Topics in Global Information Management Volume 5*. Hershey: Idea Group Publishing, 2006, s. 30-50. ISBN 1-59140-925-X

KELLER, J. 2002. *Úvod do sociologie*. 4. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. 204 s. ISBN 80-85850-25-7

KENNETT, G. 2013. The Impact of Training Practices on Individual, Organisation, and Industry Skill Development. *Australian Bulletin of Labour*. 2013, vol. 39, iss. 1, s. 112-135. ISSN 0311-6336 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1394533627?accountid=159230>

KHAWAJA, F. L. 2012. An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Industrial and Commercial Training*. 2012, vol. 44, iss. 4, s. 211-222. ISSN 0019-7858 [online] [cit. 2014-07-22]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1018103038?accountid=159230>

KLEIBL, J. et al. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KONOPÁSKOVÁ, A. 2011. Nesoulad v kvalifikacích a kompetencích. *Zpravodaj – Odborné vzdělávání v zahraničí*. 2011, roč. 22, č. 11, s. 6-7 [online] [cit. 2014-09-20]. Dostupné z WWW: www.nuov.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2011/Zp1111a.pdf

KOTLER, P. 2001. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992. 224 s. ISBN 0-02-918467-3

KOUBEK, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 368 s. ISBN 80-7261-033-3

KOUCKÝ, J.; LEPIČ, M. 2008. *Vývoj kvalifikačních požadavků na pracovním trhu v ČR a v zahraničí*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2008 [online] [cit. 2014-10-03]. Dostupné z WWW: http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Kvalifikacni_pozadavky_Final_080806_koucky_zprava_Vo_prowww.pdf

KOUTROUMANIS, D. A.; ALEXAKIS, G. 2009. Organizational culture in the restaurant industry: Implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. 2009, vol. 13, iss. 2, s. 45-55. ISSN 1544-0508 [online] [cit. 2014-07-21]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/216591536?accountid=159230>

KOUTROUMANIS, D. A.; WATSON, M. A.; DASTOOR, B. R. 2012. Developing Organizational Culture In Independently Owned Restaurants: Links To Service Quality And Customers' Intentions To Return. *Journal of Applied Business Research*. 2012, vol. 28, iss. 1, s. 15 n. ISSN 0892-7626 [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1426767069?accountid=159230>

KŘÍŽEK, F.; NEUFUS, J. 2011. *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0

KYRIAKIDOU, O.; GORE, J. 2005. Learning by example: Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking*. 2005, vol. 12, iss. 3, s. 192-206. ISSN 1463-5771 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/217370901?accountid=159230>

LASHLEY, C. 2009. The right answers to the wrong questions? Observations on skill development and training in the United Kingdom's hospitality sector. *Tourism and Hospitality Research*. 2009, vol. 9, iss. 4, s. 340-352. ISSN 1467-3584 [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/237212259?accountid=159230>

LEPIČ, M. 2013. *Porovnání vývoje kvalifikační náročnosti pracovních míst a kvalifikační vybavenosti pracovní síly*. Praha: PF UK, Středisko vzdělávací politiky, 2013 [online] [cit. 2014-11-13]. Dostupné z WWW: http://strediskovzdelavacipolitiky.info/download/2013_Porovnani%20vyvoje%20kvalifikacni%20narocnosti%20a%20kvalifikacni%20vybavenosti.pdf

LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I et al. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2

LYONS, P. 2005. A robust approach to employee skill and knowledge development. *Industrial and Commercial Training*. 2005, vol. 37, iss. 1, s. 3-9. ISSN 0019-7858 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/214106519?accountid=159230>

MAIER, K. 2015. *Základy vědecké práce* [online] [cit. 2015-01-20]. Dostupné z WWW: http://www.gis.cvut.cz/index.php?view=items&cid=3%3Adoktorsky-program&id=11%3Azaklady-vdecke-prace-&option=com_wdpdoc&Itemid=65&lang=

MAREK, P. et al. 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8

MATULA, J. 2011. Vztah pojmů znalostní ekonomika a znalostní společnost k pojmům informační ekonomika a informační společnost. *Portál CI*. 2011 [online] [cit. 2014-09-28]. Dostupné z WWW: <http://www.portanci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/autorske-clanky/matula-j-vztah-pojmu-znalostni-ekonomika-a-znalostni-spolecnost-k-pojmum-informacni-ekonomika-a-informacni-spolecnost>

MIKULÁŠTÍK, M. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6

MILLS, A. J. et al. 2006. *Organizational Behaviour in a Global Context*. Broadview Press, University of Toronto Press, 2006. 599 s. ISBN 978-1-55193-057-2

McDOWALL, A.; SAUNDERS, M. 2010. UK managers' conceptions of employee training and development. *Journal of European Industrial Training*. 2010, vol. 34, iss. 7, s. 609-630. ISSN 0309-0590 [online] [cit. 2014-07-21]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/749469376?accountid=159230>

MLÁDKOVÁ, L. 2004. *Moderní přístupy k managementu – tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 196 s. ISBN 80-7179-310-8

MLÁDKOVÁ, L. 2008. *Management znalostních pracovníků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 132 s. ISBN 978-80-7400-013-3

MORRISON, A. M. 1995. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 524 s. ISBN 80- 85605-90-2

MPO. 2014. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online] [cit. 2014-12-19]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

MULLINS, L. J. 2001. *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2001. 504 s. ISBN 978-0-582-43225-3

NOVÝ, I.; SURYNEK, A. 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2013-2015 [online] [cit. 2015-01-05]. Dostupné z WWW: [https:// http://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr](https://http://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr)

O'NEIL, J. W. 2012. Using focus groups as a tool to develop a hospitality work-life research study. *International Journal of Contemporary Hospital Management*. 2012, vol. 24, iss. 6, s. 873-883. ISSN 0959-6119 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1033824637?accountid=159230>

ORIEŠKA, J. 1999. *Technika služeb cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 1999. 244 s. ISBN 80-85970-27-9

PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 144 s., ISBN 80-7169-018-X

PFUNDTNEROVÁ, M. 2013. Ľudské zdroje ako kľúčový prvok podnikateľského modelu v postindustriálnej ére podnikania. In HITTMÁR Š. et al. (ed.). *Revue mladých vedcov. Zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2013, s. 144-147. ISBN 978-80-554-0725-8

PITRA, Z. 2007. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7

PLAMÍNEK, J. 2010. *Vzdělávání dospělých průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0

POLLAK, H. 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7

- POLLITT, D. 2013. Training and development earn Investors in People for Housing 21: Organization supports its people through a period of change. *Human Resource Management International Digest*. 2013, vol. 21, iss. 2, s. 10-12. ISSN 0967-0734 [online] [cit. 2014-11-28]. Dostupné z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09670731311306742?journalCode=hrmid>
- PROVAZNÍK, V. et al. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6
- PRŮCHA, J. 2010. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1
- REDMAN, J. 2011. A development program to improve leadership capability and employee engagement. *Strategic HR Review*. 2011, vol. 10, iss. 6, s. 11-18. ISSN 1475-4398 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14754391111172779>
- REINHART, C. 2014. *Organizational Culture in the Hospitality Industry* [online] [cit. 2014-11-28]. Dostupné z WWW: <http://smallbusiness.chron.com/organizational-culture-hospitality-industry-12969html>
- SC&C Market Research [online] [cit. 2014-12-17]. Dostupné z WWW: <http://www.scac.cz/metody/focus-groups>
- SCOTT, B.; REVIS, S. 2008. Talent management in hospitality: graduate career success and strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008, vol. 20, iss. 7, s. 781-791. ISSN 0959-6119 [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/228315004?accountid=159230>
- SCHEIN, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 464 s. ISBN 0-7879-6845-5
- SOUČEK, Z. 2005. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6
- SOUKUP, P. 2006. *Čím větší, tím lepší (aneb mýty o reliabilitě)* [online] [cit. 2014-11-28]. Dostupné z WWW: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=242&lst=108>
- SYNEK, M. et al. 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 480 s. ISBN 80-7179-736-7

SYNEK, M. et al. 2003. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X

ŠMEJCOVÁ, M. 2002. *Komunikační kompendium studenta VŠH*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2002. 126 s. ISBN 80-86578-09-7

ŠUTEKOVÁ, H. 2009. Prienik motivácie a personálnych činností. *Acta academica karviniensia*. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009, č. 1, s. 250-257. ISSN 1212-415X

TORRINGTON, D. et al. 2005. *Human Resource Management*. 6th ed. Harlow: Prentice Hall, 2005. 810 s. ISBN 978-0-273-68713-9

TÓTH, E. 2008. *Úvod do systémového managementu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. 244 s. ISBN 978-80-86578-81-1

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. 2012. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2012. 400 s. ISBN 978-0-07-177308-9

TUCLEA, C.-E.; STATE, O.; TIGU, G. 2008. Culture and Internal Competition in Romanian Hospitality Industry: Dimensions and Risks. *The Business Review, Cambridge*. 2008, vol. 9, iss. 2, s. 125-132. ISSN 1553-5827 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/197300958?accountid=159230>

TVRDÝ, L. 2008. *Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2008. 160 s. ISBN 978-80-248-1729-3

URBÁNEK, T. 2006. *Statistická analýza dat* [online] [cit. 2015-01-04]. Dostupné z WWW: http://is.muni.cz/el/1456/podzim2006/PVMV/um/Uvod_do_statistiky.txt

VAN LOOY, B. et al. 2003. *Service Management An Integrated Approach*. 2th ed. Harlow: Prentice Hall, 2003. 530 s. ISBN 978-0-273-67353-8

VAISEY, S. 2002. *Overeducation and its Consequences, 1972-2002* [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/1/0/0/9/pages110092/p110092-1.php

VAŠTÍKOVÁ, M. 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

VEBER, J. et al. 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 198 s. ISBN 978-80-247-1782-1

VEBER, J. et al. 2009. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

VESELÝ, A. 2006. Teorie mnohačetných forem kapitálu. *Veřejná politika a prognostika*. Vydání PPF – 014. 2006, Pražské sociálně vědní studie. Praha: FSV UK, 2006, 24 s. ISSN 1801-5999

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

VYBÍRAL Z. 2000. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2

WATSON, S. 2008. Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008, vol. 20, iss. 7, s. 758-780. ISSN 0959-6119 [online] [cit. 2014-07-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/228337123?accountid=159230>

WÖHE, G.; KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

WOODS, R. H. 2006. *Managing Hospitality Human Resources*. 4th ed. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2006. 492 s. ISBN 978-0-86612-287-0

ZADRAŽILOVÁ, D. 2007. *Mezinárodní management*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích [online] [cit 2015-03-28]. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=90~2F2012&rpp=15#seznam>

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně [online] [cit. 2015-01-17]. Dostupné z WWW: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-133-1985-sb-o-pozarni-ochrane>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online] [cit. 2015-01-15]. Dostupné z WWW: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006

ZOUNEK, J. 2013. ICT, digitální propast a vzdělávání dospělých: socioekonomické a vzdělávací aspekty digitální propasti v České republice. *Studia paedagogica*. 2013, roč. 54, č. 11, s. 101-118. ISSN 1803-7437

ŽUFAN, J. 2012. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0

ŽUFAN, J. 2014. Trendy v zaměstnanosti v hotelnictví v EU. In *Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2014, s. 396-403. ISBN 978-80-87411-60-5

Seznam příloh

Příloha A	Proces učení a metody vzdělávání
Příloha B	Vliv národní kultury na kulturu organizační
Příloha C	Dotazník – vzdělávání, vzdělání a organizační kultura v hotelnictví
Příloha D	Pomocný výběrový ukazatel – systém řízení jakosti
Příloha E	Pomocný výběrový ukazatel – fluktuace
Příloha F	Pomocný výběrový ukazatel – způsob zajištění vzdělávání
Příloha G	Výběrový ukazatel – systém vzdělávání
Příloha H	Výběrový ukazatel – preference úrovně vzdělání
Příloha I	Výběrový ukazatel – typ organizační kultury

Příloha A

PROCES UČENÍ A METODY VZDĚLÁVÁNÍ

V obecné rovině lze poznatky soustředěné v následujícím textu považovat za univerzální, tudíž jejich platnost postihuje také obor hotelnictví. V závěru přílohy je pozornost soustředěna na vymezení vztahu mezi účelem vzdělávání pracovníků na konkrétních úsecích hotelu a vybranými vzdělávacími metodami. Mezi vzdělávacími metodami a učením existuje úzká vazba spočívající ve skutečnosti, kdy východiskem jednotlivých metod jsou teorie, resp. styly učení. Hroník (2007, s. 30–35) vnímá hlavní smysl učení v interakci mezi člověkem a neustále se měnícím prostředím, které ho obklopuje, a identifikuje dvě funkce učení – *přizpůsobení se* jakožto hledání příležitostí a *přizpůsobení si* jakožto vytváření příležitostí. Dále dělí učení dle druhu, a to na spontánní a záměrné neboli organizované, s tím, že existují celkem tři zdroje učení:

- údiv, tedy zvědavé chování a učení se hrou,
- zkušenost založená na metodě pokusu a omylu nebo úspěchu,
- kritické myšlení postavené na kritickém odstupu.

Vlastní učení probíhá na třech úrovních – individuální, skupinové a na úrovni celé organizace – a vede ke změně chování postavené na nových znalostech, dovednostech a praktické aplikaci. Provazník et al. (2002, s. 86) dále rozlišují učení podle toho, co tvoří jeho obsah, na intelektuální, motorické a sociální, kdy první, intelektuální učení je prostředkem k osvojení vědomostí, druhé, motorické je zaměřeno na pohybové dovednosti a návyky a konečně poslední, sociální obsahuje oblast typických forem lidského společenského chování.

Přes teorii učení zaměřenou na popis toho, jak se lidé učí, se autor dostává k problematice stylů učení, tedy konkrétních přístupů jedince k učení. Mezi nejznámější klasifikace stylů učení řadí Kolbovy styly učení a Honeyho a Mumfordovy styly učení⁶⁴. V souvislosti se styly učení vymezuje Hroník (2007, s. 46) ještě tři strategie učení:

⁶⁴ Kolb rozlišuje čtyři fáze učebního cyklu, tedy konkrétní zkušenost (zážitek), pozorování a reflexe, formování abstraktních pojetí a generalizací a ověřování důsledků pojetí v nových situacích. Jedná se o popis transformace zkušenosti do pojetí, které je využito v nových situacích. Paralelně s tím definuje čtyři styly učení. Kompromisníci se učí metodou pokus – omyl, imaginativní typy preferují postup od konkrétních situací učení k abstraktním a od úvah k aktivnímu zapojení. Logické typy preferují

- holistická, kdy se učící jedinec snaží uchopit učební látku jako celek,
- serialistická, založená na využití principu získávání znalostí krok za krokem a uplatňovaná ve dvou modifikacích:
 - 1) produktivní (logické učení, návaznost látky, vše do sebe zapadá),
 - 2) reproduktivní (učení se nazpaměť, napodobování),
- kombinovaná, postavená na využití obou výše uvedených strategií.

Na krátký vhled do teorie učení a učebních stylů lze navázat problematikou metod vzdělávání a jejich rozřazením. Podle míry formálnosti lze vzdělávání rozdělit na neformální postavené na učení ze zkušeností a formální založené na předem naplánovaných vzdělávacích programech. Rozdíly z hlediska formálnosti zachycuje tabulka A.1.

Tab. A.1: Odlišnosti mezi formálním a neformálním vzděláváním

Neformální vzdělávání	Formální vzdělávání
do velké míry odpovídá individuálním potřebám	pro konkrétního jedince je závažné, pro jiné být nemusí
vzdělávaný se učí dle potřeby	všichni se učí stejně
může existovat jen malá mezera mezi současnými a cílovými znalostmi	rozdíl mezi současnými a cílovými znalostmi je podstatný
průběh vzdělávání závisí na rozhodnutí vzdělávaných jedinců	průběh vzdělávání je v režii vzdělavatele
dobu uplatnitelnosti je bezprostřední	dobu uplatnitelnosti je různá, spíše vzdálenější
snadno přenositelné vzdělávání	mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
odehrává se při práci	často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2007, s. 466)

Jedním z možných úhlů pohledu na typologii metod vzdělávání je přístup Kleibla et al. (2001, s. 60), kteří charakterizují metody podle toho, do jaké míry může jedinec ovlivňovat obsah a jak může rozhodovat o vlastním procesu vzdělávání. Dle této konstrukce lze zařadit přednášky, případové studie či učební obory mezi ty metody, kdy jedinec rozhoduje o obsahu i procesu velmi omezeně, a naopak u samostatného rozvoje

experimentování s nápady, ověřují fungování teorie v praxi a spojují tím abstraktní a experimentální dimenzi. Asimilátoři rádi vytvářejí své vlastní teoretické modely.

Obdobně definují čtyři styly učení i Honey a Mumford. Aktivisté se s oblibou zapojují do nových úkolů, vyhledávají nové zážitky. Přemítaví pozorují nové zkušenosti a zážitky z různých úhlů a na základě toho vyvozují závěry. Teoretici aplikují svá pozorování ve formě logických teorií. Pragmatici pak zkoušejí nová pojetí, aby si ověřili, zda v reálu fungují. Je zřejmé, že v reálném životě se téměř nelze setkat s čistou podobou stylu učení. Většina lidí bude ve výsledku mixem uvedených charakteristik.

má na oba faktory rozhodující vliv. Výuka pomocí počítače je ovlivnitelná z hlediska procesního značně, avšak obsah je pevně dán. Opačným příkladem je simulace, kdy obsah je flexibilní, ale proces je daný. Množinu metod pak doplňují mentoring, hraní rolí, rotace práce, kde je jistá míra možnosti ovlivnit jak obsah, tak proces.

Torrington et al. (2005, s. 392) dělí vzdělávací metody do tří skupin:

- vzdělávání na pracovišti, kam patří běžně používané metody jako instruktáž, koučování, učňovství, mentoring, učení se „děláním“ apod.,
- vzdělávání mimo pracoviště, do kterého řadí vzdělávací a výcvikové kurzy,
- vzdělávání distanční a e-learningové.

Vlastní škálu metod uvádějí Van Looy et al. (2003, s. 210) a v této souvislosti vymezují vztah mezi typem vzdělávání a dopadem na konkrétní dovednosti a kompetence jedince, jak ukazuje tabulka A.2.

Tab. A.2: Vztah mezi typem vzdělávání a dopadem na konkrétní dovednosti jedince

Vzdělávací metoda	Sociální kompetence	Technické dovednosti	Osobnostní charakteristiky
trénink sociálních dovedností, hraní rolí	xxx		
výcvik		xxx	
team building			xxx
případové studie	xxx	x	x
simulace	xx	xx	xx

Zdroj: vlastní zpracování dle Van Looy et al. (2003)

V souvislosti s metodami vzdělávání v hotelnictví zmiňuje Woods (2006, s. 198–207), že vzhledem k neustálému rozvoji technologií se mění i postupy a přístupy ve vzdělávání. Ještě před několika lety byly počítače využívány v případě sofistikovaných výukových programů, dnes jsou však běžnou součástí výcviku na všech úrovních. I přes skutečnost, že moderní metody pronikly i do vzdělávání v hotelnictví, stále zde hrají významnou roli metody tradiční. Vždy záleží na předmětu výuky, výběru školitele, prostředí, kde se odehrává. Žádný odborník neřekne, že existuje jedna univerzální metoda, která by byla vhodná pro všechny příležitosti. Vzdělávání je situační záležitost, kdy pro různé objekty výuky jsou vhodné různé metody. Za tímto účelem dělí autor metody do tří skupin dle pozice vzdělávaného:

- metody pro manažerské pozice – případové studie, tréninky sociálních dovedností manažerů, konferenční školení ve virtuální podobě,
- metody pro pracovníky operativy – instruktáž, různé kurzy, koučování, mentoring,
- metody pro všechny úrovně pracovníků – rotace práce, hraní rolí, simulace, team building, trénink zaměřený na mezilidské vztahy, trénink základních dovedností a vzdělávání s multikulturní dimenzí.

Koubek (2004, s. 250–258) dělí metody vzdělávání do dvou skupin, jak ukazuje tabulka A.3.

Tab. A.3: Rozdělení metod vzdělávání

Metody on the job	Metody off the job
<ul style="list-style-type: none"> • instruktáž • koučování • mentoring • counselling • asistování • pověření úkolem • rotace práce • pracovní porady 	<ul style="list-style-type: none"> • přednáška • demonstrování • případové studie • workshop • brainstorming • simulace • hraní rolí • assessment centre • outdoor training • vzdělávání pomocí počítačů

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2004, s. 250–258)

Přehled vybraných metod

Instruktáž patří mezi nejfrekventovanější vzdělávací metody a zároveň je metodou spíše jednodušší. Využívá se pro osvojení vlastního pracovního výkonu při příchodu nového pracovníka a spočívá v pozorování a napodobování vzdělávajícího. Armstrong (2007, s. 477) doporučuje v souvislosti s přípravou této aktivity rozdělit ji do šesti fází – přípravná fáze instruktorem, příprava prezentace, vlastní výklad, demonstrování, procvičování a zdokonalování.

Koučování má na rozdíl od instruktáže dlouhodobější charakter. Výraz byl původně využíván ve sportovní praxi. Koučování uvolňuje potenciál jedince a především mu pomáhá se učit. Princip spočívá v systému kladení otázek koučem a jeho aktivním

nasloucháním na jedné straně a aktivací koučovaného na straně druhé⁶⁵. Cílem je přimět koučovaného jedince, aby byl schopen širšího a objektivnějšího pohledu na věc, dokázal rozkrýt problém a nacházel možná řešení (Jarošová et al., 2005. s. 147).

Mentoring⁶⁶ je do určité míry modifikací koučování. Základní rozdíl tkví v přístupu pracovníka. Zde si totiž svého mentora vybírá sám. Jedná se o zkušeného pracovníka, který prostřednictvím role rádce napomáhá služebně mladšímu kolegovi v hlubším pronikání do pracovní problematiky a doprovází ho na jeho kariérní cestě. Vztah je založen na vysoké míře neformálnosti (Koubek, 2004, s. 252). Rotace práce je metoda, v rámci níž pracovník vykonává úkoly v různých částech organizace, tedy tzv. rotuje mezi pracovišti. Cílem je pochopení fungování organizace v její celistvosti a komplexitě (Žufan, 2012, s. 130).

Případové studie⁶⁷ jsou využívány zejména při přípravě manažerů. Jedná se o popis dané události s cílem analyzovat ji, odhalit příčinu problému a navrhnout možná řešení. Součástí je diskuse o problému i jeho řešení (Armstrong, 2007, s. 478). Hraní rolí nebo také manažerské hry jsou postaveny na předvádění vybrané situace s tím, že účastníci na sebe berou jednotlivé role a ty pak ztvárňují. Vždy se však řeší konkrétní předem daná situace. V rámci scénáře mají všichni určitou míru volnosti. Tato metoda může vycházet ze zadání v případové studii. Metoda simulace pak spočívá v kombinaci případové studie a hraní rolí (Armstrong, 2007, s. 479).

Outdoor training jsou hry spojené se sportovními aktivitami. Ty mohou vycházet například ze skautských her. Cílem je naučit se schopnosti koordinace, komunikace s druhými, pověřování úkoly, vedení druhých apod. Metoda je využívána při vzdělávání manažerů a je zaměřena zejména na rozvoj sociálních dovedností (Koubek, 2004, s. 256). Assessment centre v sobě zahrnuje jak prvky kvalifikační přípravy, tak hodnocení způsobilosti a schopnosti. Často bývá označována jako diagnosticko-výcviková metoda. Tým hodnotitelů posuzuje chování a postup jedince při řešení

⁶⁵ V souvislosti s koučováním je často zmiňován tzv. GROW model. Název je odvozen od prvních písmen anglických termínů, jež tvoří princip modelu. *Goal* (cíl) znamená nezbytnost určení konkrétních požadavků, *reality* (skutečnost) vyjadřuje nutnost popsat, co se koučovaný potřebuje naučit, *option* (možnost) se vztahuje k určení všech nabízejících se možností a konečně *wrapping up* (shrnutí) zakončuje celý proces.

⁶⁶ Obdobně jako mentoring lze vnímat i učňovství postavené na vztahu mistr – učeň.

⁶⁷ Variantou případových studií je workshop, kde se praktické problémy řeší v rámci týmu a komplexněji, a také brainstorming, kdy každý ze skupiny navrhuje řešení zadaného problému. Posléze se o všech předložených návrzích ve skupině diskutuje (Koubek, 2004, s. 255).

problémů v simulovaných typických situacích. Využívá se pro manažerské pozice (Veber et al., 2009, s. 167).

E-learning je elektronické vzdělávání prostřednictvím počítačové, síťové a internetové technologie. Jde o doplňkovou metodu, jejíž ambicí není zcela nahradit metody klasické. Výhodou je možnost poskytnout vzdělávání, resp. informace v aktuálním čase, i geograficky rozptýleným jedincům (Armstrong, 2007, s. 481).

Speciální kategorií jsou obligatorní školení daná ze zákona⁶⁸. Jedná se zejména o vstupní a periodická školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v oblasti protipožární ochrany. Uvedená povinnost platí celoplošně. Paralelně jsou vymezena speciální povinná školení, která se vztahují k vybraným pracovním pozicím (např. řidiči, obsluha speciálních strojů, obsluha plynových kotlen, elektromontéři a další).

Výběr vhodné vzdělávací metody nebo jejich kombinace je postaven na konkrétním účelu vzdělávání pracovníka. Tím může být zaškolení (vstupní školení), doškolení, přeškolení (rekvalifikace), prohloubení kvalifikace, zvýšení kvalifikace či rozvoj sociálních dovedností⁶⁹. Příklady vztahů mezi úsekem v hotelu, účelem vzdělávání a vzdělávací metodou znázorňuje tabulka A.4.

Tab. A.4: Vztah mezi účelem vzdělávání a vzdělávací metodou

Účel vzdělávání	Vzdělávací metoda
zaškolení pracovníka obsluhy restaurace a rozvoj jeho komunikačních dovedností	instruktáž na pracovišti, přednáška na téma komunikace ve službách v kombinaci s hraním rolí nebo simulací
prohloubení kvalifikace liniového manažera v hotelu	koučování, mentoring, simulace, e-learning, rotace práce
přeškolení řadového pracovníka recepce na pracovníka úseku zajišťování kongresů	asistování, přednáška, workshop, simulace
zvýšení kvalifikace pracovníka stravovacího úseku a rozvoj jeho sociálních dovedností	vysokoškolské studium, outdoor training, hraní rolí

Zdroj: vlastní zpracování

⁶⁸ Povinnosti upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část pátá, hlava II, § 103, odst. 2, a zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, část první, oddíl první, § 16, oba ve znění pozdějších předpisů.

⁶⁹ Zejména nácvik komunikačních dovedností je pro pracovníky v hotelovém průmyslu klíčový. Jak uvádí Šmejcová (2002, s. 23), „hotelová komunikace klade náročné požadavky na zaměstnance. Je to dáno především její mnohohrstevností, ve které nejvýznamnější místo patří přímé komunikaci personálu s hosty, neboť bezchybnost a patřičná úroveň této komunikace za všech okolností patří k vizitce dobrých služeb hotelu.“ Uvedené konstatování podporuje názor Morrisona (1995, s. 48), kdy „technicky řečeno: zaměstnanci jsou částí produktu, který nabízejí firmy pohostinství a cestovního ruchu“.

Přestože existuje široká škála vzdělávacích metod, které jsou v oboru hotelnictví využitelné, stále se vyskytují značné nedostatky na tomto poli. Mullins (2001, s. 378) zmiňuje výzkumy z Velké Británie, které poukázaly na mezery ve vzdělávání pracovníků hotelového průmyslu. Řada podniků tuto oblast podceňovala. Závěrečná výzkumná zpráva tak měla být východiskem pro doporučení do budoucna s cílem zlepšit rozvoj dovedností pracovníků v oboru, což je považováno za nezbytnou podmínku pro zajištění odpovídajícího počtu jedinců, kteří jsou jak technicky, tak sociálně způsobilí a zároveň mají předpoklad ke kariérnímu růstu. Smyslem výcviku je rozšíření znalostí a dovedností a formace postojů. Ústředním tématem je pak vlastní pracovní výkon při poskytování konkrétní služby. V této souvislosti lze navázat myšlenkou Hroníka (2007, s. 116), že jedním z trendů ve vzdělávání je přechod od „kusovek“ k celostnímu přístupu, tedy „cesta od izolovaných aktivit, u nichž je v centru pozornosti vzdělávaný jedinec, k proudění, ve kterém se učí všichni, aniž musí být na školení“.

Příloha B

VLIV NÁRODNÍ KULTURY NA KULTURU ORGANIZAČNÍ

Z obsahu kultury vyplývá existence rozdílů mezi jednotlivými národy či etniky ve vnímání hodnot, základního přesvědčení, schémat chování, která mají historické kořeny a jsou předávána mezigeneračně. Výsledkem pak je určitý způsob vnějších projevů, vnitřního citění a myšlení většiny příslušníků té které skupiny. V okamžiku, kdy se v organizaci potkávají lidé různých národností, spolupracují a komunikují spolu, dochází automaticky k ovlivnění organizační kultury kromě jiného také jednotlivými národními kulturami. Vzhledem k rostoucí internacionalizaci v souvislosti s globalizačním procesem nabývá na významu snaha o poznání a pochopení kulturních odlišností a jejich využití při řízení lidí, a to vše s cílem využít všechna pozitivita takto identifikovaných odlišností ve prospěch výkonnosti dané organizace. Za tímto účelem je nezbytné vymezit tyto odlišnosti, tedy nalézt obsahové dimenze té které národní kultury. Mezi nejcitovanější autory zabývající se obsahovou stránkou jednotlivých národních kultur patří zejména Holanďané Fons Trompenaars a Geert Hofstede. Následující text je zaměřen na představení významných teoretických pojetí a vychází z prací Trompenaars a Hampden-Turner (2012), Lukášová (2010), Zadražilová (2007), Hofstede et al. (2010) a Huczynski a Buchanan (2007).

Model národní kultury podle Geerta Hofstedeho je založen na čtyřech obecných dimenzích, ke kterým byla posléze přiřazena ještě pátá. Jsou to malé versus velké rozpětí moci, individualismus versus kolektivismus, maskulinita versus femininita, vysoká versus nízká míra vyhýbání se nejistotě a krátkodobá versus dlouhodobá orientace.

Kulturní klastry S. Ronena a O. Shenkara jsou výsledkem snahy autorů identifikovat množiny zemí s určitou mírou kulturní homogenity a jsou postaveny na čtyřech kategoriích faktorů. Jde o důležitost pracovních cílů, potřebu uspokojení z práce, organizační a manažerské podmínky, pracovní role a mezilidské vztahy. Na základě výsledků studie jsou země uskupeny do několika klastrů.

Kulturní dimenze podle Fone Trompenaarse jsou podloženy letitým výzkumem, který se soustředí na tři vztahové oblasti – vztah k lidem, přírodě a času. Výsledkem je vymezení sedmi dimenzí národní kultury: universalismus versus partikularismus,

individualismus versus kolektivismus, neutralita versus emocionalita, specifická versus difuznost, preference statusu versus preference výkonu, orientace na minulost, přítomnost či budoucnost, interní orientace versus externí orientace.

Problematika vlivu národní kultury na kulturu organizační se dostává do popředí zejména v prostředí mezinárodních firem. Hlavním důvodem je snaha managementu eliminovat vznik nedorozumění, případně konfliktů, jejichž spouštěcím mechanismem je rozličná interpretace pojmů či různorodé přikládání významu témuž (Veber et al., 2009, s. 337), a to zvláště ve službách, kde dochází k přímé interakci pracovníků a zákazníků. Van Looy et al. (2003, s. 436) uvádějí jako příklad situaci, kdy obsluha bude chtít naskládat nákup zákazníkovi do nákupní tašky, což může být v jedné zemi považováno za samozřejmost a v jiné za zásah do soukromí. Jak píše Torrington et al. (2005, s. 697), kulturní diverzita ovlivňuje pracovní postupy a praktiky velmi významně, a proto je nezbytné pochopit a zapamatovat si detaily. V souvislosti s kulturně podmíněnými nedorozuměními bývá zmiňována zejména interkulturní komunikace, kterou Průcha (2010, s. 16) definuje jako „procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství“. Zadražilová (2007, s. 113) vymezuje nejčastější bariéry v procesu komunikace⁷⁰ mezi jedinci z odlišných kultur:

- jazyková bariéra,
- přijímání zpětné vazby,
- různá míra explicitnosti či implicitnosti⁷¹,
- vliv kulturně podmíněného očekávání příjemce zprávy,
- různý výklad neverbální komunikace⁷².

⁷⁰ Komunikační proces zahrnuje několik fází, mezi něž patří zakódování zamýšleného sdělení, verbální projev včetně neverbálního doprovodu na straně jednoho komunikačního partnera a příjem sdělení, jeho dekodování a porozumění smyslu sdělení na straně druhého komunikačního partnera. Proces zakódování a dekodování je ovlivněn motivací ke sdělení, jeho smyslem, pochopením a představami. Podstata spočívá v rozeznání skutečného významu (Vybíral, 2000, s. 104).

⁷¹ Míra jasnosti, jednoznačnosti ve sdělení.

⁷² Neverbální komunikace znamená komunikaci beze slov, tedy řeč těla, která se zpravidla odehrává na nevědomé úrovni. K prostředkům neverbální komunikace patří např. mimika (pohyby svalů v obličeji), gestika (pohyby rukou), posturika (držení těla), kinezika (spontánní pohyby různých částí těla), proxemika (vzdálenost při komunikaci), haptika (např. podání ruky), pohledy (Mikuláščík, 2010).

Příloha C

DOTAZNÍK – VZDĚLÁVÁNÍ, VZDĚLÁNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURA V HOTELNICTVÍ

Poř. číslo podniku:	Kraj:
---------------------	-------

I. Charakteristiky podniku

1. Vyznačte právní formu vašeho podniku: FO (fyzická osoba) x PO (právnícká osoba)
2. Má podnik zahraniční účast či spoluúčast? ANO x NE
3. Má podnik zaveden systém řízení jakosti, resp. kvality? ANO x NE
4. Uveďte v procentech průměrnou obsazenost v uplynulých pěti letech.

2009	2010	2011	2012	2013

5. Uveďte úhrn tržeb v tisících Kč ze všech činností v uplynulých pěti letech.

2009	2010	2011	2012	2013

6. Zhodnoťte úspěšnost při plnění plánu výkonů za pětileté období tak, že porovnáte roky 2009 a 2013.

- a) Při porovnání schopnosti plnit plán v roce 2009 a v roce 2013 lze konstatovat, že došlo ke zlepšení této schopnosti o:
 - 5 %
 - 10 %
 - 15 %
 - 20 %
- b) Při porovnání schopnosti plnit plán v roce 2009 a v roce 2013 lze konstatovat, že tato schopnost je přibližně na stejné úrovni
- c) Při porovnání schopnosti plnit plán v roce 2009 a v roce 2013 lze konstatovat, že došlo ke zhoršení této schopnosti o:
 - 5 %
 - 10 %
 - 15 %
 - 20 %

II. Lidské zdroje v podniku

7. Vyplňte údaje charakterizující vybranou strukturu lidských zdrojů.

Stav pracovníků	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný přepočtený					
Průměrný fyzický					
Ukončené prac. poměry					

8. Zvolte charakteristiku vzdělávání v podniku, která je nejbližše uvedeným možností (jedna možnost).

- a) Pracovníci absolvují zákonná školení BOZP a PO vstupní a periodická a vstupní proškolení.
- b) Pracovníci absolvují zákonná školení vstupní i periodická, vstupní proškolení a další vzdělávací aktivity, které jsou zpravidla nahodilé. Řešení se zpravidla hledá až při vzniku vzdělávací potřeby z důvodu znalostního deficitu.
- c) Pro pracovníky podniku je vytvořen komplexní vzdělávací systém postavený na identifikaci vzdělávacích potřeb. Vzdělávání se plánuje a je připravováno s dostatečným předstihem. Vzdělávání je systematické a je vždy vyhodnocováno

9. Označte formy vzdělávacích aktivit, které probíhají v podniku (lze více možností).

- a) Vstupní zákonná školení BOZP a PO
- b) Periodická zákonná školení BOZP a PO
- c) Vstupní proškolení, orientace a adaptace
- d) Doškolování
- e) Přeshkolování
- f) Změna či zvyšování kvalifikace

10. Označte způsob zajištění vzdělávacích aktivit v podniku (jedna možnost).

- a) Vlastními silami
- b) Pomocí externí organizace
- c) Kombinací vlastních a externích zdrojů

11. V případě, že obsazujete funkční pracovní místo, preferujete, aby bylo obsazeno pracovníkem s odpovídající úrovní vzdělání charakteru dané práce?

- a) Preferujeme
- b) Nepreferujeme

12. V případě, že preferujete nižší úroveň vzdělání, než jaká odpovídá charakteru dané práce, uveďte důvody.

- a) Úspora v podobě možnosti vyplácet nižší mzdu pracovníkovi s nižší úrovní vzdělání
- b) Očekávaný užitek v podobě nižších osobních nákladů je vyšší než rozdíl v produktivitě práce mezi pracovníkem s vyšším a nižším vzděláním
- c) Jiný důvod (uveďte).....

III. Diagnostika organizační kultury

Modifikovaná metodaOCAI

Diagnostika organizační kultury je rozdělena na šest oblastí, přičemž každou oblast zastupuje jedna charakteristika se čtyřmi uvedenými možnostmi. Pro tyto možnosti je k dispozici celkem 100 bodů k rozdělení s tím, že možnost, která nejvíce odpovídá realitě v podniku, dostane bodů nejvíce a naopak možnost odpovídající jen málo dostane bodů méně. V případě, že daná možnost neodpovídá vůbec, bude ohodnocena nulou. Součet však vždy dosahuje 100.

1. Oblast – dominantní rysy

Jak byste charakterizovali podnik?

A jedná se o rodinný typ podniku, pracoviště má přátelskou atmosféru, sdílení	
B podnik je dynamický a podnikatelsky orientovaný, je ochota k riziku, samostatnost	
C podnik je orientovaný na výsledky, panuje zde soutěživost, plnění povinností	
D podnik funguje dle přesně vymezených pravidel, kontrola, formální nařízení	
Součet bodů	100

2. Oblast – vedení podniku

Jak je zaměřeno vedení podniku?

A především na podporu a napomáhání, vedoucím pracovníků nechybí empatie	
B především na inovace, kreativitu a určitou ochotu riskovat, je podnikatelsky zaměřené	
C jednoznačně na dosahování cílů, silná orientace na výkonnost pracovníků	
D hladký a bezproblémový chod podniku a koordinace procesů	
Součet bodů	100

3. Oblast – řízení pracovníků

Jak jsou řízeni pracovníci?

A v duchu shody, spolupráce a týmové práce	
B v duchu jedinečnosti, originality, svobody a ochoty vzít na sebe riziko	
C v duchu soutěživosti a plnění vysokých požadavků	
D v duchu konformity, stability vztahů a prediktability	
Součet bodů	100

4. Oblast – tmelící prvek

Co je hlavním tmelícím či jednotícím prvkem v podniku?

A důvěra, loajalita, oddanost pracovníků k podniku	
B oddanost inovacím a vývoji nových produktů, resp. služeb	
C touha po dosažení úspěchu, smysl pro plnění plánu	
D důraz na dodržování pravidel, důraz na hladký chod	
Součet bodů	100

5. Oblast – kladení důrazu

Na co je kladen v podniku důraz?

A rozvoj lidských zdrojů, otevřenost, spolupráci	
B vývoj, inovace, získávání nových zdrojů a vytváření nových příležitostí	
C získání strategické pozice na trhu, tendence dosahovat naddimenzované cíle	
D stabilitu, konzistenci a neměnnost pravidel	
Součet bodů	100

6. Oblast – kritéria úspěchu

Co je považováno v podniku za kritéria úspěchu?

A týmovost, důvěra, úroveň rozvoje lidských zdrojů, péče o pracovníky	
B jedinečnost poskytovaných služeb, leader v oblasti inovací	
C dominance, vedoucí pozice na trhu, předběhnutí konkurentů	
D spolehlivost, zodpovědnost, efektivita práce, optimalizace nákladů	
Součet bodů	100

Vážené dámy, vážení pánové,

Váš podnik byl vybrán jako statistická jednotka pro výběrové šetření a Vám se dostává do rukou dotazník v souvislosti s výzkumem vybrané oblasti řízení lidských zdrojů v hotelech ČR. Výzkum je předmětem mé disertační práce a jeho cílem je odhalit vztah mezi vzděláváním pracovníků, resp. úrovní jejich vzdělání, typem organizační kultury a výkonností podniku. Získané výstupy včetně návrhů a doporučení v dotčených oblastech Vám budou k dispozici a veřejně by mohly být prezentovány na konferenci AHR ČR. Vámi poskytnutá data budou zpracována v režimu anonymity a zároveň bych chtěla zdůraznit, že se jedná o jednorázovou záležitost. Uvedená data mají pro realizovaný výzkum velký význam a já si velmi vážím Vaší ochoty ke spolupráci. Vyplnění jednotlivých částí dotazníku by mělo trvat přibližně čtvrt hodiny. Pro vyplnění třetí části dotazníku, týkající se diagnostiky typu organizační kultury, bude zapotřebí mojí asistence. Za účelem domluvení termínu Vás budu kontaktovat. V případě jakýchkoliv nejasností se neváhejte na mě obrátit prostřednictvím e-mailu.

Velmi děkuji za Vaši ochotu a spolupráci a jsem s pozdravem.

Ing. Martina Beránek,
tajemnice Katedry managementu, beranek@vsh.cz,
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o.

Příloha D

POMOCNÝ VÝBĚROVÝ UKAZATEL – SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI

Segmentační kritérium: geografická poloha

Tab. D.1: Relativní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Jakost NE	53,42 %	77,44 %	72,70 %
Jakost ANO	46,58 %	22,56 %	27,30 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. D.2: Absolutní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Jakost NE	39	230	269
Jakost ANO	34	67	101
Celkem	73	297	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: zahraniční účast

Tab. D.3: Relativní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Jakost NE	83,97 %	33,73 %	72,70 %
Jakost ANO	16,03 %	66,27 %	27,30 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. D.4: Absolutní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Jakost NE	241	28	269
Jakost ANO	46	55	101
Celkem	287	83	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: právní forma**Tab. D.5: Relativní četnost**

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Jakost NE	68,61 %	93,44 %	72,70 %
Jakost ANO	31,39 %	6,56 %	27,30 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. D.6: Absolutní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Jakost NE	212	57	269
Jakost ANO	97	4	101
Celkem	309	61	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: velikost podniku**Tab. D.7: Relativní četnost**

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Jakost NE	89,27 %	32,38 %	50,00 %	72,70 %
Jakost ANO	10,73 %	67,62 %	50,00 %	27,30 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. D.8: Absolutní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Jakost NE	233	34	2	269
Jakost ANO	28	71	2	101
Celkem	261	105	4	370

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E

POMOCNÝ VÝBĚROVÝ UKAZATEL – FLUKTUACE

Segmentační kritérium: geografická poloha

Tab. E.1: Relativní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Velmi mírná	43,83 %	43,10 %	43,25 %
Mírná	21,92 %	23,23 %	22,97 %
Střední	20,55 %	22,56 %	22,16 %
Vysoká	9,59 %	9,09 %	9,19 %
Velmi vysoká	2,74 %	1,68 %	1,89 %
Hyperfluktuace	1,37 %	0,34 %	0,54 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. E.2: Absolutní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Velmi mírná	32	128	160
Mírná	16	69	85
Střední	15	67	82
Vysoká	7	27	34
Velmi vysoká	2	5	7
Hyperfluktuace	1	1	2
Celkem	73	297	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: zahraniční účast

Tab. E.3: Relativní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Velmi mírná	37,63 %	62,65 %	43,25 %
Mírná	21,60 %	27,71 %	22,97 %
Střední	26,13 %	08,43 %	22,16 %
Vysoká	11,50 %	1,21 %	9,19 %
Velmi vysoká	2,44 %	0,00 %	1,89 %
Hyperfluktuace	0,70 %	0,00 %	0,54 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. E.4: Absolutní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Velmi mírná	108	52	160
Mírná	62	23	85
Střední	75	7	82
Vysoká	33	1	34
Velmi vysoká	7	0	7
Hyperfluktuace	2	0	2
Celkem	287	83	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: právní forma

Tab. E.5: Relativní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Velmi mírná	42,07 %	49,18 %	43,25 %
Mírná	22,33 %	26,23 %	22,97 %
Střední	22,98 %	18,03 %	22,16 %
Vysoká	10,03 %	4,92 %	9,19 %
Velmi vysoká	1,94 %	1,64 %	1,89 %
Hyperfluktuace	0,65 %	0,00 %	0,54 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. E.6: Absolutní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Velmi mírná	130	30	160
Mírná	69	16	85
Střední	71	11	82
Vysoká	31	3	34
Velmi vysoká	6	1	7
Hyperfluktuace	2	0	2
Celkem	309	61	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: velikost podniku

Tab. E.7: Relativní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Velmi mírná	39,46 %	53,33 %	25,00 %	43,25 %
Mírná	19,54 %	30,48 %	50,00 %	22,97 %
Střední	26,82 %	10,48 %	25,00 %	22,16 %
Vysoká	11,88 %	2,86 %	0,00 %	9,19 %
Velmi vysoká	1,92 %	1,90 %	0,00 %	1,89 %
Hyperfluktuace	0,38 %	0,95 %	0,00 %	0,54 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. E.8: Absolutní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Velmi mírná	103	56	1	160
Mírná	51	32	2	85
Střední	70	11	1	82
Vysoká	31	3	0	34
Velmi vysoká	5	2	0	7
Hyperfluktuace	1	1	0	2
Celkem	261	105	4	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: systém vzdělávání

Tab. E.9: Relativní četnost

	Zákonná školení	Nahodilé vzděl.	Systém vzděl.	Celkem
Velmi mírná	38,05 %	34,94 %	50,57 %	43,25 %
Mírná	15,04 %	25,30 %	27,01 %	22,97 %
Střední	29,20 %	28,92 %	14,37 %	22,16 %
Vysoká	15,04 %	9,64 %	5,17 %	9,19 %
Velmi vysoká	1,78 %	1,20 %	2,30 %	1,89 %
Hyperfluktuace	0,89 %	0,00 %	0,58 %	0,54 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. E.10: Absolutní četnost

	Zákonná školení	Nahodilé vzděl.	Systém vzděl.	Celkem
Velmi mírná	43	29	88	160
Mírná	17	21	47	85
Střední	33	24	25	82
Vysoká	17	8	9	34
Velmi vysoká	2	1	4	7
Hyperfluktuace	1	0	1	2
Celkem	113	83	174	370

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha F

POMOCNÝ VÝBĚROVÝ UKAZATEL – ZPŮSOB ZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Segmentační kritérium: geografická poloha

Tab. F.1: Relativní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Ve vlastní režii	28,77 %	37,71 %	35,95 %
Externí dodavatel	4,11 %	9,76 %	8,65 %
Kombinace	67,12 %	52,53 %	55,40 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. F.2: Absolutní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Ve vlastní režii	21	112	133
Externí dodavatel	3	29	32
Kombinace	49	156	205
Celkem	73	297	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: zahraniční účast

Tab. F.3: Relativní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Ve vlastní režii	41,11 %	18,07 %	35,95 %
Externí dodavatel	9,76 %	4,82 %	8,65 %
Kombinace	49,13 %	77,11 %	55,40 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. F.4: Absolutní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Ve vlastní režii	118	15	133
Externí dodavatel	28	4	32
Kombinace	141	64	205
Celkem	287	83	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: právní forma

Tab. F.5: Relativní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Ve vlastní režii	33,01 %	50,82 %	35,95 %
Externí dodavatel	7,44 %	14,75 %	8,65 %
Kombinace	59,55 %	34,43 %	55,40 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. F.6: Absolutní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Ve vlastní režii	102	31	133
Externí dodavatel	23	9	32
Kombinace	184	21	205
Celkem	309	61	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: velikost podniku

Tab. F.7: Relativní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Ve vlastní režii	45,21 %	13,33 %	25,00 %	35,95 %
Externí dodavatel	11,49 %	1,91 %	0,00 %	8,65 %
Kombinace	43,30 %	84,76 %	75,00 %	55,40 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. F.8: Absolutní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Ve vlastní režii	118	14	1	133
Externí dodavatel	30	2	0	32
Kombinace	113	89	3	205
Celkem	261	105	4	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: systém vzdělávání

Tab. F.9: Relativní četnost

	Zákonná školení	Nahodilé vzděl.	Systém vzděl.	Celkem
Ve vlastní režii	76,99 %	34,94 %	9,77 %	35,95 %
Externí dodavatel	7,97 %	10,84 %	8,05 %	08,65 %
Kombinace	15,04 %	54,22 %	82,18 %	55,40 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. F.10: Absolutní četnost

	Zákonná školení	Nahodilé vzděl.	Systém vzděl.	Celkem
Ve vlastní režii	87	29	17	133
Externí dodavatel	9	9	14	32
Kombinace	17	45	143	205
Celkem	113	83	174	370

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha G

VÝBĚROVÝ UKAZATEL – SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Segmentační kritérium: geografická poloha

Tab. G.1: Relativní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Zákonná školení	23,29 %	32,32 %	30,54 %
Nahodilé vzdělávání	23,29 %	22,22 %	22,43 %
Systém vzdělávání	53,42 %	45,46 %	47,03 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. G.2: Absolutní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Zákonná školení	17	96	113
Nahodilé vzdělávání	17	66	83
Systém vzdělávání	39	135	174
Celkem	73	297	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: zahraniční účast

Tab. G.3: Relativní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Zákonná školení	34,15 %	18,07 %	30,54 %
Nahodilé vzdělávání	26,83 %	7,23 %	22,43 %
Systém vzdělávání	39,02 %	74,70 %	47,03 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. G.4: Absolutní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Zákonná školení	98	15	113
Nahodilé vzdělávání	77	6	83
Systém vzdělávání	112	62	174
Celkem	287	83	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: právní forma

Tab. G.5: Relativní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Zákonná školení	27,18 %	47,54 %	30,54 %
Nahodilé vzdělávání	22,33 %	22,95 %	22,43 %
Systém vzdělávání	50,49 %	29,51 %	47,03 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. G.6: Absolutní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Zákonná školení	84	29	113
Nahodilé vzdělávání	69	14	83
Systém vzdělávání	156	18	174
Celkem	309	61	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: velikost podniku

Tab. G.7: Relativní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Zákonná školení	39,85 %	8,57 %	0,00 %	30,54 %
Nahodilé vzděl.	26,05 %	13,33 %	25,00 %	22,43 %
Systém vzděl.	34,10 %	78,10 %	75,00 %	47,03 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. G.8: Absolutní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Zákonná školení	104	9	0	113
Nahodilé vzděl.	68	14	1	83
Systém vzděl.	89	82	3	174
Celkem	261	105	4	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: systém řízení jakosti

Tab. G.9: Relativní četnost

	Jakost NE	Jakost ANO	Celkem
Zákonná školení	37,92 %	10,89 %	30,54 %
Nahodilé vzdělávání	25,28 %	14,85 %	22,43 %
Systém vzdělávání	36,80 %	74,26 %	47,03 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. G.10: Absolutní četnost

	Jakost NE	Jakost ANO	Celkem
Zákonná školení	102	11	113
Nahodilé vzdělávání	68	15	83
Systém vzdělávání	99	75	174
Celkem	269	101	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: typ organizační kultury

Tab. G.11: Relativní četnost

	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Mix	Celkem
Zákonná školení	63,72 %	11,54 %	6,18 %	29,41 %	23,33 %	30,54 %
Nahodilé vzděl.	17,65 %	15,38 %	18,56 %	30,59 %	28,33 %	22,43 %
Systém vzděl.	18,63 %	73,08 %	75,26 %	40,00 %	48,34 %	47,03 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. G.12: Absolutní četnost

	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Mix	Celkem
Zákonná školení	65	3	6	25	14	113
Nahodilé vzděl.	18	4	18	26	17	83
Systém vzděl.	19	19	73	34	29	174
Celkem	102	26	97	85	60	370

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha H

VÝBĚROVÝ UKAZATEL – PREFERENCE ÚROVNĚ VZDĚLÁNÍ

Segmentační kritérium: geografická poloha

Tab. H.1: Relativní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Nepreferuje	28,77 %	45,79 %	42,43 %
Preferuje	71,23 %	54,21 %	57,57 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. H.2: Absolutní četnost

	Praha	Regiony	Celkem
Nepreferuje	21	136	157
Preferuje	52	161	213
Celkem	73	297	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: zahraniční účast

Tab. H.3: Relativní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Nepreferuje	49,13 %	19,28 %	42,43 %
Preferuje	50,87 %	80,72 %	57,57 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. H.4: Absolutní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Nepreferuje	141	16	157
Preferuje	146	67	213
Celkem	287	83	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: právní forma

Tab. H.5: Relativní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Nepreferuje	40,13 %	54,10 %	42,43 %
Preferuje	59,87 %	45,90 %	57,57 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. H.6: Absolutní četnost

	Právnícká osoba	Fyzická osoba	Celkem
Nepreferuje	124	33	157
Preferuje	185	28	213
Celkem	309	61	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: velikost podniku

Tab. H.7: Relativní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Nepreferuje	54,02 %	15,24 %	0,00 %	42,43 %
Preferuje	45,98 %	84,76 %	100 %	57,57 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. H.8: Absolutní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Nepreferuje	141	16	0	157
Preferuje	120	89	4	213
Celkem	261	105	4	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: systém vzdělávání

Tab. H.9: Relativní četnost

	Zákonná školení	Nahodilé vzděl.	Systém vzděl.	Celkem
Nepreferuje	79,65 %	55,42 %	12,07 %	42,43 %
Preferuje	20,35 %	44,58 %	87,93 %	57,57 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. H.10: Absolutní četnost

	Zákonná školení	Nahodilé vzděl.	Systém vzděl.	Celkem
Nepreferuje	90	46	21	157
Preferuje	23	37	153	213
Celkem	113	83	174	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: typ organizační kultury

Tab. H.11: Relativní četnost

	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Mix	Celkem
Nepreferuje	76,47 %	15,38 %	7,22 %	55,29 %	35,00 %	42,43 %
Preferuje	23,53 %	84,62 %	92,78 %	44,71 %	65,00 %	57,57 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. H.12: Absolutní četnost

	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Mix	Celkem
Nepreferuje	78	4	7	47	21	157
Preferuje	24	22	90	38	39	213
Celkem	102	26	97	85	60	370

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha I

VÝBĚROVÝ UKAZATEL – TYP ORGANIZAČNÍ KULTURY

Segmentační kritérium: zahraniční účast

Tab. I.1: Relativní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Clan	31,71 %	13,25 %	27,57 %
Adhocracy	5,57 %	12,05 %	7,03 %
Market	22,30 %	39,76 %	26,22 %
Hierarchy	24,74 %	16,87 %	22,97 %
Mix	15,68 %	18,07 %	16,21 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. I.2: Absolutní četnost

	Zahr. účast NE	Zahr. účast ANO	Celkem
Clan	91	11	102
Adhocracy	16	10	26
Market	64	33	97
Hierarchy	71	14	85
Mix	45	15	60
Celkem	287	83	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: velikost podniku

Tab. I.3: Relativní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Clan	36,78 %	5,71 %	0,00 %	27,57 %
Adhocracy	5,75 %	10,48 %	0,00 %	7,03 %
Market	16,48 %	49,52 %	50,00 %	26,22 %
Hierarchy	25,67 %	15,24 %	50,00 %	22,97 %
Mix	15,32 %	19,05 %	0,00 %	11,35 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. I.4: Absolutní četnost

	Malý	Střední	Velký	Celkem
Clan	96	6	0	102
Adhocracy	15	11	0	26
Market	43	52	2	97
Hierarchy	67	16	2	85
Mix	40	20	0	60
Celkem	261	105	4	370

Zdroj: vlastní zpracování

Segmentační kritérium: výkonnost

První tabulka zahrnuje zastoupení jednotlivých typů kultury v podnicích dle úrovně výkonnosti.

Tab. I.5: Absolutní četnost

Typ org. kultury	Výkonnost 0	Výkonnost 1	Výkonnost 2	Výkonnost 3	Výkonnost 4	Výkonnost 5
Clan	8	29	16	18	21	10
Adhocracy	1	0	0	4	9	12
Market	1	3	7	15	25	46
Hierarchy	3	7	8	25	29	13
Mix	2	4	5	14	21	14
Celkem	15	43	36	76	105	95

Zdroj: vlastní zpracování

Úroveň výkonnosti podniků je podkladem pro sloučení podniků do tří skupin, aby bylo možné lépe pozorovat měnící se strukturu zastoupení jednotlivých typů kultury. Podniky, jejichž výkonnost má hodnotu 0 a 1, jsou sloučeny do skupiny A (podprůměrná výkonnost), podniky s hodnotou 2 a 3 tvoří skupinu B (průměrná výkonnost) a podniky s hodnotou 4 a 5 patří do skupiny C (nadprůměrná výkonnost). Níže uvedená tabulka zobrazuje změny ve struktuře zastoupení jednotlivých typů kultury. U podniků skupiny A dominantně převládá kultura klanová (téměř dvě třetiny) a do prostoru zbylé třetiny vstupují ostatní typy. Podniky ve skupině B mají téměř identické zastoupení klanové a hierarchické kultury a poté v druhé linii velmi obdobné zastoupení tržní a kultury bez dominantního rysu. Podniky ve skupině C se vyznačují převládajícím podílem zastoupení tržní kultury, následuje hierarchická a bez dominantního rysu, vše na úkor kultury klanové. Při pohledu na vývoj zastoupení adhokratické kultury, která je celkově minoritní, lze shledat výrazný posun, kdy ve skupině podniků A participuje pouze 1,7 %, ve skupině B se zastoupení zdvojnásobuje a konečně ve skupině C je pak šestinásobné.

Tab. I.6: Relativní četnost

	Abs. četnost skupina A	Rel. četnost skupina A	Abs. četnost skupina B	Rel. četnost skupina B	Abs. četnost skupina C	Rel. četnost skupina C
Clan	37	63,8 %	34	30,4 %	31	15,5 %
Adhocracy	1	1,7 %	4	3,6 %	21	10,5 %
Market	4	6,9 %	22	19,6 %	71	35,5 %
Hierarchy	10	17,2 %	33	29,5 %	42	21,0 %
Mix	6	10,3 %	19	17,0 %	35	17,5 %
Celkem	58	100 %	112	100 %	200	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rejstřík

Analýza pracovního místa	12, 29, 51, 52, 54–56, 58, 85, 100, 103, 113, 150, 151
Bazické indexy	92, 123–126, 128, 130
Cestovní ruch	12, 14, 37, 38, 41, 56, 69, 82, 83, 94, 97, 149, 153
Cíle vzdělávání	30, 35, 48
Cronbachova alfa	92, 129
Diagnostika organizační kultury	13, 16, 58, 70, 76, 77, 85, 86, 91, 117, 143, 144, 154
Faktorová analýza	14, 90, 92, 97, 102, 131, 134, 135, 143, 145
Fluktuace	34, 40, 41, 43, 46, 47, 49, 91, 96, 102, 104–106, 109, 126, 133, 134, 143, 151
Funkce vzdělávání	30, 35
Hofstede Geert	59, 60, 64, 90, 135
Hotel	29, 33, 35, 36, 39, 40, 52, 61, 83, 84, 89, 93, 94, 110–112, 114, 122, 147–150, 153
Hotelnictví / hotelový průmysl	12–15, 19, 23, 25, 27, 29, 30, 33–35, 37–39, 41, 43, 56, 65–67, 70, 82, 84, 85, 87–89, 102, 104, 119, 134, 135, 143, 144, 147–155
Hromadná ubytovací zařízení	83, 93
Hypotéza	13, 14, 16, 70, 79, 81, 87–92, 96, 97, 112, 113, 116, 117, 120, 121, 137–139, 141, 144, 146, 155
Konstrukt výkonnosti	86, 89, 96, 130, 141, 143, 154
Kvalifikace	30, 32, 35, 37, 48, 49, 51, 53–57, 109
Kvalifikační profil	50, 51, 56, 148
Kvalita služeb	12, 13, 23, 34, 36, 38, 42, 45, 53, 56, 65, 70, 84, 147–149, 151, 153
Lidské zdroje	13, 15, 17, 19, 22–29, 42, 48, 53, 54, 65, 66, 73, 84, 99, 133, 134, 145, 151, 153, 154
Lidský kapitál	12, 21, 23, 42, 55, 133
Modifikovaný teoretický model	137, 138, 141, 142, 146, 148, 154

Organizační kultura	13–19, 36, 42, 45, 58, 60–71, 73, 74, 76–78, 85–89, 91, 96, 99, 102, 109, 112, 116–120, 133–135, 137–141, 143–148, 150–152, 154
OCAI	77, 78, 85, 91, 96, 117, 154
Personální práce / činnosti	19, 25, 28, 29, 67, 42, 147
Personální politika / strategie	26–28
Personální útvar / oddělení	27–29, 34, 36
Podkvalifikovanost	30, 54–56
Podvzdělanost	30, 55, 56
Preference úrovně vzdělání	13–15, 85–87, 89, 91, 102, 104, 113–116, 119–121, 135, 137, 138, 140, 141, 143–148, 154
Překvalifikovanost	30, 54–56
Převzdělanost	30, 55, 56
Quinn R. E., Cameron K. S.	60, 66, 69, 70, 72, 73, 77, 78, 89
Regresní analýza	90, 135, 137, 141, 146
Regresní model	14, 69, 90, 137, 146, 154
Retence	45, 48, 121, 126, 127, 129, 130
Rozvoj	14, 17, 18, 23–25, 27–34, 39–48, 56, 57, 65, 68, 71, 73, 84, 88, 99, 104, 109, 110, 112, 115, 147, 153
Řízení lidských zdrojů	13, 15, 19, 24, 25, 26, 27, 28, 42, 54, 99, 151, 153
Schein Edgar Henry	59, 60, 62, 63, 66, 70, 75
Sektor služeb	15, 24, 25, 38, 52, 82
Strategický přístup	24, 26
Stravovací služby	13, 19, 53, 83
Systém vzdělávání	12–16, 21, 23, 30, 34–40, 46, 48, 56, 66, 67, 85–87, 93, 96, 102, 104, 106–113, 115, 119, 120, 133, 135, 137–141, 143–148, 151, 153, 154
Systematické vzdělávání	16, 37, 38, 48, 88, 109, 112, 113, 121, 144, 146, 153
Teoretický model	13, 14, 60, 79, 81, 86, 89, 90, 91, 96, 97, 102, 109, 135–138, 141, 142, 145, 146, 148, 153, 154
Trompenaars Fons	60, 70, 75
Typ organizační kultury	13–16, 69–73, 76–78, 85–87, 89, 91, 96, 102, 112, 116–120, 134, 135, 137–141, 143–146, 148, 154
Typologie	58, 70, 72–74, 80, 85, 94, 117

Ubytovací služby	13, 19, 53, 83
Vnější okolí / prostředí	13, 17, 26, 63, 68, 71, 74, 89, 141, 146, 154
Vnitřní prostředí	13–17, 19, 85–87, 89, 96, 143, 146, 154
Vzdělání	12, 13, 15, 16, 22, 49, 50, 52–56, 58, 85–89, 91, 93, 102–104, 113–116, 119–121, 133, 135, 137, 138, 140, 141, 143–148, 150, 153, 154
Vzdělávání pracovníků	12, 18, 29, 30–48, 58, 69, 85, 87–89, 99, 103, 104, 106–110, 112, 115, 143–145, 147–151, 153
Výběr pracovníků	13, 15, 29, 33, 51, 52, 54, 56, 61, 87, 88, 93, 103, 114, 115, 135, 143, 148, 153
Výzkumný problém	13–15, 79, 85–87, 104, 143–145
Základní přesvědčení	62–64, 117, 151
Znalosti	12, 18–24, 28, 30–32, 35–37, 39, 42–47, 50–53, 56, 57, 69, 73, 74, 82, 84, 95, 103, 113, 133, 143, 145, 147, 149, 150, 153
Znalostní ekonomika	19, 21–23
Znalostní pracovník	23, 42

Poděkování

Děkuji především svému školiteli, panu doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. & Ph.D., za cenné rady, podnětné připomínky a podporu v průběhu zpracování mé disertační práce a také své rodině za pochopení a poskytnuté zázemí.